# إدارة المكاتب

## بين
## ثورة الاتصالات ونظم المعلومات





دكتور كمال حمدي أبو الخير

بسم الله الرحمن الرحيم

# إدارة المكاتب

# بين

# ثورة الإتصالات ونظم المعلومات

# إدارة المكاتب

## بين

## ثورة الإتصالات ونظم المعلومات

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

الناشر

مكتبة عين شمس

٤٤ شارع القصر العيني – القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

" سَنُرِيهِم آَيَاتِنَا فِي الآَفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِم
حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُم أَنَّهُ الحَقُّ ... " صدق الله العظيم

( سورة فصلت : آية ٥٣)



# Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir

*"For an Outstanding Contribution to*

*the Study of Business and Commerce"*

## MEN OF ACHIEVEMENT

*Published by the International Biographical Centre*

*Cambridge, England, 1990/1991*



**ABUL KHEIR, Kamal Hamdy**, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child: Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose » بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس يلى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم ( ٢ )

# بعض أوجه نشاط
# الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال إستاذاً بها حتى الآن..

*) كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.

*) تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.

*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .

*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.

*) عضو نقابة الصحفيين.

*) نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد إنتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وإنتخبته اللجنة الإقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.

*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.

*) عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الإجتماعية والتعاونية والإدارية.

*) شغل عضوية مجالس إدارة الإتحادات التعاونية المركزية للتعاون الإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.

*) تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الإستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.

*) عضو في المجالس القومية المتخصصة ( المجلس القومي للتنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية ).

*) عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.

*) عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.

*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.

*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.

*) إختير خبيراً بالهيئة الإستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.

*) رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع إتحاد رايفيزن العالمي.

*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.

*) عمل رئيساً للجنة الإستشارية الدائمة للأمانة العامة للإتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.

*) أسهم في العمل السياسي ، حيث أختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.

*) وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.

*) وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.

*) وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الإجتماعي والإقتصادي سنة ١٩٦٨.

*) وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.

*) منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الإمتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال وإتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الإقتصاد القومي.

*) منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ – ١٩٨٣).

*) عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.

*) منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.

*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.

*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.

*) إختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الإجتماعي والإقتصادي الجديد.

*) إختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الإجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.

*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قُدرة على إتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.

*) مَنَحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الإمتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.

*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والإلتزام العميق بقضايا الوطن.

# أبرز إسهامات
# الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.

*) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.

*) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على إعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك إعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.

*) إعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.

*) الحفاظ على إسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.

*) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في إتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف وإتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الإستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.

*) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.

*) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية إبتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.

*) كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ – يونية ١٩٨٤.

*) كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الإستهلاكية وتنشيطها في

ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية.

*) وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.

*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الإجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الإجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.

*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي ) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.

*) كلفته منظمة العمل الدولية بالإشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.

*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.

*) كلفته اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الإحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

# مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩.

*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الإشتراكية العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.

*) دور المؤسسات العامة التعاونية في الإقتصاد القومي - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.

*) التعاون في المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.

*) التعاون الإستهلاكي ( تاريخه ونظمه ومشكلاته ) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤.

*) نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الإقتصادي ١٩٦٥.

*) نحو بنيان تعاوني سليم - الأهرام الإقتصادي ١٩٦٦.

*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧.

*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨.

*) التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) التطبيق التعاوني في بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الإشتراكية والأسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) نحو بنيان تعاوني جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) التعليم التعاوني - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.

*) التطبيق التعاوني الإشتراكي - مكتبة عين شمس ١٩٧٢.

*) التطور التعاوني الإشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣.

*) أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.

*) دراسات في التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.

*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥.

*) الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

*) التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

*) التسويق التعاوني - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧.

*) تطور التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.

*) التطبيق التعاوني المصري - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.

*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي - مكتبة عين شمس ١٩٨٠.

*) التعاون بين التشريع والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) بحوث ودراسات في التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) تنظيم الملكية الزراعية وإستغلالها – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) روبرت أوين – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) دكتور وليم كنج – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فردريش فلهلم ريفيزن – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) تاريخ رواد روتشديل – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
*) المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العلاقة الإيجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
*) إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ ( مكتبة عين شمس ).
*) مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
*) إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس).
*) تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس).
*) مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق – ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس ).
*) قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ).
*) تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس ).
*) إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس).
*) النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ).

## أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.

*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna.

# كلمة الباحث

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى أنه توجد عوامل متعددة بين العولمة والتعليم فيما يتعلق بعلوم المستقبل ، حيث أن علماء العالم المتخصصين في العملية التربوية والتعليمية يرون أن أهَمَّ هذه العوامل هو نقص الإهتمام بالمدى الطويل علماً بأننا جميعاً نؤمن بقول الرسول عليه الصلاة والسلام " أعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً وإعمل لآخرتك كأنك تموت غداً " .. هذا بالإضافة إلى أن هناك أيضاً نقصاً فيما يتعلق بالتراث الذي نود أن نُوَرِّثْه للأجيال الجديدة بما يتضمنه من عادات وتقاليد وقيم موروثة عَزَّ وجودها ، وهذا واضح بصفة خاصة في سلوك الشباب ، فهناك نوع من " غياب الهدف " في الفترة الحالية ، ولم يعد مشكلة فردية بل أيضاً مشكلة إجتماعية وعالمية ، ولقد أعلنت نهاية الحرب الباردة نهاية قرنين من التنوير أو بعبارة أخرى ، سيطرة بناء فكري وأيديولوجي وسياسي أعطى معنى لأنشطة كل تلك العناصر الإجتماعية ، ويتمثل إنهيار بناء الفكر في الصعوبة الكبيرة في إيجاد صيغة تصور المستقبل الذي تقترحه العولمة خاصة مع ما يُشاهده المجتمع من إزدواجية المعايير.

وقد أصبح عدم اليقين هو الحالة الواسعة الإنتشار خاصةً وأن الدول التي تنادي بحقوق الإنسان وعالم المساواة لها مواقف مخزية فيما يتعلق بإزدواجية المعايير حيث أنها تتمسك جهاراً نهاراً بآرائها حتى لو كانت ضد إجماع العالم ، ويكفي مثلاً ما أعلنه المفكر الفرنسي المسلم رجاء جارودي من خطورة الهيمنة الأمريكية ، ورفض إسرائيل تنفيذ أكثر من ١٧٢ قراراً دولياً دون فرض عقوبات عليها !!.. وكان ولا يزال عدم القدرة على تحقيق العدالة الدولية لها تأثيرها المباشر على التعليم ، ويقول علماء التربية والتعليم في مجتمعنا الدولي المعاصر أنهم لاحظوا أن هناك لدى الأجيال الجديدة في الدول النامية على وجه الخصوص ما يطلقون عليه " غياب الهدف " ،

الأمر الذي يرى فيه علماء التعليم أنه ينبغي أن يكون هناك إصرار واضح على أن السياسات التعليمية تحتاج إلى موافقة طويلة الأمد من جانب كل قطاعات المجتمع ، ومسألة الإجماع والإتفاق على المستوى الوطني بشأن التعليم أصبحت شرطاً لا غنى عنه لضمان إستمرارية سياسات التعليم الوطنية ، خاصة وأن التعليم والعمل يعدان من الأنشطة الإنسانية التي لها طابع البقاء والإستمرار ، فالتعليم أحد الأنشطة البشرية الأكثر عالمية وهو أيضاً من أكثرها ذاتية فعندما نتذكر التعليم الذي حصلنا عليه فنحن نميل إلى أن نفكر في أشياء معينة أكثر من أن نفكر عالمياً فنحن نتذكر مثلاً أشياء محددة مثل مدرس معين أو طالب معين أو مكان معين أو حدث معين وعلى الرغم من هذه الذاتية فإن للتعليم دوراً عالمياً في الحياة البشرية بل في كل مجتمع إنساني يعبر عن قيمه التي يقدرها وتراثه الذي إنحدر إليه من الماضي ، وآماله بالنسبة للمستقبل ، وهذا الإشتراك في التعبير عن مختلف المجتمعات يوضح عالمية التعليم وهي عالمية تتزايد بصورة مستمرة بمرور الزمن.

ونفس الشئ ينطبق على العمل فهو أيضاً يتمتع بالفردية والعالمية وهو من السمات الأساسية التي تحدد كل شخص بحيث أن عدم الحصول على العمل يعد قيداً على التنمية الفردية ، وتبدو عالمية العمل في طبيعته وشكله كسمة سائدة في كل مجتمع بحيث أن أي تغيير في هذه الطبيعة أو الشكل يؤدي بالمجتمع إلى عديد من الإستفسارات والتساؤلات.

وتؤكد تجارب علماء اليونيسكو أن العلاقة بين التعليم والعمل علاقة متبادلة إذ أن أقوى المؤشرات على مضمون التعليم وعلى هيكله تنبع من طبيعة العمل السائدة في المجتمع وبالتالي فإن القدرة على العمل تتحدد من خلال نتائج التعليم ، فعندما يكون التفاعل إيجابياً نجد توتراً بناءً بين التعليم والعمل أما إذا حدث العكس وكان التفاعل سلبياً فعندئذ تبدو الخطورة في وجود حوارين بين المجموعتين بحيث تشير كل مجموعة على الأخرى بالمهام التي يجب أن تلتزم بها مع عدم إستعداد أي من المجموعتين الإتصال بالأخرى وبالتالي يتوقف الحوار بينهما وهي الحالة التي يقترب

مجتمعنا ، من الوقوع فيها في الوقت الحالي ، مع العلم بأن هناك فهم مشترك يؤكد أن القرن القادم سيشهد المزيد من التغيرات التي ستترك آثارها على العلاقة بين التعليم والعمل.

وبالنسبة للوضع الراهن ومع تَغَيُّر أساليب العمل بصورة جذرية فإن هناك حاجة ملحة لوجود حوار من الممكن أن يكون بَنَّاءً بين العمل والتعليم وسوف يشهد القرن القادم المزيد من هذه التغيرات ... فما هي الصفات الذهنية والبيئية والشخصية التي نحتاجها من مدارسنا لمواجهة خبرات القرن المقبل ؟

وعلى سبيل المثال فقد فَجَّر المؤتمر الدولى لفيزياء الجوامد والرقائق الإليكترونية الذى عقد بمدينه فرانسيسكو فى فبراير ١٩٩٨ قفزة هائلة فيما يتعلق بالحاسبات الآلية ، حيث أعلن علماء الحاسبات أنهم انتهوا فعلا من مضاعفة سرعة المعالجات الدقيقة " ميكروبروسيسور Micro Processor " والتى تُعتبر العقول المسئولة عن إدارة وتشغيل الحاسبات الشخصية أكثر من ثلاث مرات دفعة واحدة ، فطبقا للمعيار المستخدم فى قياس السرعة " الميجاهيرتز" وهو يمثل ملايين من الأوامر فى الثانية " Millions of Instructions Per Second " ، فقد تمكن العلماء من رفع سرعة المعالجات من ٣٣٠ ، ٤٠٠ ميجاهيرتز - وهى أقصى سرعى متاحة حاليا - إلى أكثر من ١٠٠٠ ميجاهيرتز دفعة واحدة !!٠٠٠ وتفتح هذه الخطوة آفاقا مذهلة فى عمل الحاسبات وتطبيقاتها فى المجالات المختلفة ٠٠٠ أقلها خفض التكلفة المطلوبة لكى تقوم الحاسبات بانجاز مهامها بمعدلات ربما تصل إلى نصف التكلفة الحالية فى إدارة برامج الصور والمعلومات إلى التطبيقات المُعقدة فى البنوك وشركات الطيران والتأمين والمستشفيات والاتصالات ومشاريع الفضاء وتصنيع الدواء وغيرها ٠

والعلماء يوضحون ذلك بقولهم أنهم توصلوا إلى ذلك من خلال دراستهم للعقل البشرى حيث يحتوى على عدد لانهائى من الخلايا التى تفصل بينها بسرعة رهيبة عبر توصيلات عصبية وكهربية تُمَثِّل شبكة متكاملة تقوم معا بالوظائف المطلوبة ،

ويتناسب الزمن الذى يستغرقه المخ فى تبادل المعلومات والأوامر مع بقية الجسم مع سرعة دوران الإشارة العصبية وهى عبارة عن نبضة كهربائية خاصة بكل معلومة داخل خلاياه المختلفة ••• ويقول العلماء أنه أمكنهم الآن رفع عدد الخلايا الإليكترونية من ٥ر٧ مليون إلى ٢ر١٥ مليون ••• وبالنسبة للمسافة الفاصلة بين كل خلية وأخرى تم تخفيضها بمقدار الضعف أو أكثر ، لتصبح أصغر من سُمك شعرة الرأس بما يتراوح بين ٨٠٠ و ١٠٠٠ مرة بدلا من ٤٠٠ مرة حاليا •

وقد يكون من الأهمية أن نوجه النظر إلى أن عملية النشر ككتاب مثلا قد تطورت بدخول التكنولوجيا الحديثة والخاصة بأجهزة الكومبيوتر وبرامج معالجة الكلمات والنشر الإليكترونى وبرامج معالجة الكلمات ثم بظهور الإنترنت حيث أن الإنترنت هى شبكة مفتوحة ترتبط بما يزيد على ٢٠ر٠٠٠ شبكة موزعة فى مختلف أنحاء العالم ، ويتصل بها مايقرب من ٣٠ مليون شخص سواء بالاتصال عن طريق التليفون أو من خلال الخطوط المؤجرة •

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن علماء الدول العربية يطالبون بضرورة صياغة نظام عربى جديد يقوم على الفهم العميق لمتغيرات مجتمعنا الدولى المعاصر ، بما فيه من تكتلات إقليمية ، ونظم جديدة لوكالات الأمم المتحدة التى تضع مقاييس فى غير قدرة الدول النامية فى الأمد القصير ، الى جمعية عمومية للأمم المتحدة ، تضم جميع الدول وتصدر قرارات تكاد أن تكون إجماعية ولاتجد لها صدى من مجلس الأمن أو حظا من التنفيذ ، ومجلس الأمن نفسه أصبح واقعا تحت سلطة القطب الأعظم وهو أمريكا ، والعالم بأسره يعترف بازدواجية المعايير لدى هذا القطب الذى يستند الى منطق القوة وليس إلى منطق المساواة والعدالة !!••• ومن هنا يرى المثقفون فى العالم العربى أن هناك فرصة لأن يقترب العالم العربى من بعضه عن طريق النشاط الإجتماعى والثقافى وأن يعمل التعليم فى جميع الدول العربية على تدعيم ذلك الاتجاه ، بالإضافة إلى تبنى علوم المستقبل ، خاصة وأن الحاسبات الصغيرة أصبحت شائعة فى البيوت فى العالم المتقدم ، مثل التليفزيون والتليفون ، وتُستخدم هذه الحاسبات فى

عمليات سداد الفوائد وأوامر التوريد ، بالإضافة إلى إستخدامها فى سهولة الاتصال على الصعيد المحلى والإقليمى والدولى ، وهذا يساعد على الاتصال الجماهيرى الذى يُمكّن من تَبَنّي قضايا محددة المعالم لصالح الأمة العربية كالسوق العربية المشتركة ٠٠٠ والتكامل الاقتصادى العربى ٠٠ ولمزيد من الفائدة يشيرون بتعلم اللغات الخاصة بالكمبيوتر وهى : لغة البيسك ، ولغة فورتران ، ولغة كوبول.

ولعل من الأهمية بمكان أن أُشير في هذا المقام إلى أنني أوضحت في المرجع الذي أصدرته في عام ١٩٩٧ " مبادئ الإدارة الدولية " أن أجهزة الإعلام في الولايات المتحدة الأمريكية أعلنت أنها زوّدت إسرائيل بأجهزة كومبيوتر متقدمة (سوبر كومبيوتر) ساعدت في تطوير برنامج الدولة العبرية لإنتاج قنبلة هيدروجينية ، بالإضافة إلى مزايا أخرى.. وأوضحنا أيضاً أن مشروعاً يستغرق شهراً بمساعدة هذا السوبر كومبيوتر المتقدم قد يتطلب أكثر من ثماني سنوات بمساعدة أجهزة الكومبيوتر المتوافرة حالياً !..

وأرجو أن أوجه الأنظار إلى أن وزارة الطاقة الأمريكية قد أعلنت أنها على وشك الإنتهاء من تحقيق مشروعها الجديد الذي أعدّته لتطوير نظام السوبر كومبيوتر ، وأن هذا السوبر كومبيوتر الجديد يستطيع تنفيذ " ٣٠ تيرافلوب " أي تريليون عملية فاصلة عائمة Floating point في الثانية ، أي ما يعادل عشرة أضعاف سرعة أقوى نُظم الكومبيوتر المتوفرة حاليا... كما أعلنت وزارة الطاقة الأمريكية عن نيتها في ربط العديد من نظم السوبر كومبيوتر ضمن " عناقيد " تشكل معاً نظاماً فائق الأداء ، وستتراوح سرعة نقل البيانات في الوصلات الداخلية لهذه العناقيد ما بين ٢ ، ٤ جيجا بايت في الثانية ، بينما ستصل بين الوحدات الداخلية لكل نظام إلى تيرابيت Terabyte (أكثر من ١٠٠٠ جيجا بايت في الثانية ، Giga Byte أي سعة أكبر من بليون ، والتيرابايت يسع ٣ تريليون وعلى سبيل المثال للتطورات المذهلة التي تتعلق بتبسيط تطور الإتصالات ، نوضّح أنه توجد الآن

تكنولوجيات جديدة ترفع سرعة الإتصال بحيث يُمكن تحميل كل النصوص الموجودة في الموسوعة البريطانية في أقل من دقيقة !!...

ويؤكد الخبراء أن الغرض العملي المباشر الذي يجعل وزارة الطاقة تموّل بناء هذه الآلات الباهظة التكاليف ، هو إستخدامها في إختبار وصيانة محتويات الترسانة النووية للولايات المتحدة ، ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تشغيل برمجيات معقدة يمكنها محاكاة سلوك الأسلحة النووية ضمن سيناريوهات حوادث محتملة ، مثل الحرائق أو الزلازل القوية.

وإني أسوق هذا الخبر لكي يعرف أبناؤنا الدارسين في مصر أهمية إقبالهم على العلم بصفة عامة ، وعلوم المستقبل بصفة خاصة حتى يحققوا لمصرنا العزيزة وعالمنا العربي المعاصر المنعة والقوة وهما دعامتان لا يمكن تحقيقهما إلاَّ بالعلم ... ولنتبصر جميعاً قول الله سبحانه وتعالى :" يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " صدق الله العظيم .. ويقول الحديث الشريف " من عمل بما عَلِم وَرَّثه الله عِلم ما لم يعلم "... وفي رأينا أن هذا الحديث الشريف هو أساس التكنولوجيا المعاصرة ...

ندعو الله سبحانه وتعالى أن نتمكن هنا في مصر ، وفي عالمنا العربي المعاصر من توجيه أبنائنا في المؤسسات العلمية التوجيه السليم ، وأن يستوعبوا أقصى ما وصل إليه العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وحينئذ سيكون التطور الذي يتحقق كبيراً جداً بإذن الله.

والله الموفق ،،،

# المحتويـــــات

# الفصل الأول

# العنصر البشري والإنتاجية

**مقدمـــــة :**

يمثل العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج خاصة في الدول التي تقل مواردها الإقتصادية بينما يتزايد سكانها بنسبة تفوق هذه الموارد . **وتعاني العديد من المنظمات المصرية وعلى وجه الخصوص الإدارات الحكومية مشكلات حادة في إجتذاب العناصر البشرية الصالحة والإحتافظ بها خصوصاً في الفترة الأخيرة التي ظهرت فيها مشروعات في القطاع الخاص** والمشترك ، حيث تمثل هذه المشروعات قوة جذب للكفاءات البشرية بما تقدمه للأفراد من إغراءات تتمثل في أجور عالية ونظم إستخدام أكثر سخاء من النظم المعمول بها في نطاق الخدمة المدنية.

ورغم تعدد المحاولات لإصلاح قوانين ونظم الخدمة المدنية ، ليس فقط من أجل الإرتفاع بإنتاجية القوى الوظيفية في أداء اعمالها بالنسبة لكافة أوجه النشاط الإنساني الذي تقوم به الدولة ، ولكن أيضاً من أجل النهوض بقطاعات الإقتصاد والخدمات التي تشرف عليها الدولة بحيث يتوافر للمتخصصين والمشرفين القدرة على الفهم وحسن التنسيق مع المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بتهيئة المناخ الصالح لأعمالها ، وبالتالي الإرتفاع بمعدلات التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، ومممالاشك فيه أن هناك العديد من الجهود التي بُذلت من أجل تحقيق هذا الهدف ، غير أن بحوث الخبراء والمتخصصين تؤكد أننا مازلنا في حاجة إلى مزيد من الجهود لكي نقترب نحو تحقيق هذا الهدف ، ولمزيد من الإيضاح للواقع الذي يرتبط بمشكلات الأفراد بصفة عامة وفي الخدمة المدنية بصفة خاصة **نعرض فيما يلي جانباً من هذه المشكلات.**

**١) تخطيط القوى العاملة :**

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضِّح أن من بين أبرز المشكلات التي تعاني منها الخدمة المدنية ، نظم وأساليب إستخدام القوى العاملة **فقد كانت هي دائماً من المنعطفات الرئيسية التي تحطمت عليها جهود سابقة للإصلاح الإداري** ، وفي هذا الميدان إختلطت دائماً المعايير الإدارية والإقتصادية السليمة بالإعتبارات الإجتماعية والإنسانية المجردة ، وقد أفرزت هذه التداخلات والتأثيرات موقفاً صعباً يتمثل في تضخم وظيفي واضح في الجهاز الإداري بالدولة خاصة في الوظائف الدنيا غير المنتجة[١].

ولعل التغيرات الشاملة في بنية المجتمع وزيادة الأعباء الملقاة على عاتق الدولة قد إقتضى زيادة حجم وعدد الأجهزة التي تقوم بهذه المسئوليات سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات ، وبالتالي زيادة العمالة والتي تعتمد عليها تلك الوحدات في تنفيذ سياسة الدولة في كافة المجالات.

**ومن ثم فإن تقويم الدعامة البشرية للعمل يعتبر محوراً حيوياً لنجاح عملية التنمية ، بل لا نبالغ إذا إعتبرناه المحور الحقيقي. ولذلك فإنه لا ينبغي الإهمال في مواجهة التحديات التي تعوق من كفاءة أداء هذا المحور** سواء ما يتعلق بأسلوب التوزيع الجغرافي للخريجين على الأقاليم المحلية ووزارات وهيئات الدولة ، أو ما يتعلق بالتضخم الموروث في أعمال الخدمات المعاونة والوظائف غير المنتجة ، **وأيضاً ما يتعلق بدور المرأة بإعتبارها عنصراً مؤثراً في عملية التنمية.**

١ د. علي السلمي ، الإدارة المصرية ، رؤية جديدة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٩، القاهرة.

إن الوقوف على تَطَّور العمالة بالجهاز الحكومي وعلى وجه الخصوص في السنوات السابقة ، يوضّح تركيب هذا العنصر وتحليل نوعياته ومعدلات الزيادة المتعلقة به ، كما يُساعد في التَعَرُّف على أهم السمات والملامح المتعلقة بقياس حجم التضخم الوظيفي ومدى كفاءة توزيع هذا العنصر الحيوي.

**وتدل بيانات العمالة في الجهاز الإداري على أن مقدار الزيادة في العمالة تعادل أربعة أمثال الزيادة في عدد السكان خلال خمسة عشر سنة حيث زاد عدد السكان بمقدار ٣٥٪ في عام ١٩٧٩ عما كان عليه الحال عام ١٩٦٥ بينما زاد إجمالي العاملين ١٣٧٪ في نفس المدة[١].**

وفيما يلي نعرض جدولاً يوضح تطور إجمالي العمالة بالجهاز الحكومي (حكومة مركزية ومحليات) على مستوى الموازنات خلال الفترة من عام ١٩٧٧ وحتى عام ١٩٧٩ والتطور النسبي لها.

| السنة المالية / الموازنـــة | إجمالي العمالة | | |
|---|---|---|---|
| | ١٩٧٧ | ١٩٧٨ | ١٩٧٩ |
| الحكومة المركزية | ٤٦٥ر٤٢٠ | ٥١٠ر٠٩٢ | ٥٧٢ر٦١١ |
| التطور النسبي ٪ | ١٠٠٪ | ١٠٩ر٦٪ | ١٢٣٪ |
| الحكم المحلي | ٨٩٥ر٣٠٠ | ٩٨٠ر٧١٦ | ١ر٠٦٧ر٧٢٤ |
| التطور النسبي ٪ | ١٠٠٪ | ١٠٩ر٥٪ | ١١٩ر٣٪ |
| جملـــة | ١ر٣٦٠ر٧٢٠ | ١ر٤٩٠ر٨٠٨ | ١ر٦٤٠ر٣٣٥ |
| التطور النسبي ٪ | ١٠٠٪ | ١٠٩ر٦ | ١٢٠ر٥٪ |

---

١ إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مؤتمر تطوير الإدارة الحكومية (٢٨ - ٣٠ أكتوبر ١٩٨٠) ، دراسة عن العمالة بالجهاز الحكومي وقد آثرنا أن نعرض وجهة نظر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لأنه من أبرز الأجهزة المتخصصة فيما يتعلق بالجهاز المدني ، بالإضافة إلى أن الآراء التي يعرضها عن هذه الحقبة تُوضِّحْ أن ترك الأمور تسير على أعنتها يفتح الطريق نحو المشاكل التي تظل تتراكم وتتراكم إلى أن نجد أنفسنا في وقت ما عاجزون عن الحل !!! أعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

ولعل الجدول السابق يوضح الأسباب التي من أجلها يدعو علماء السكان والإدارة إلى رسم سياسة قومية للعمالة على أساس دراسة شاملة لتكوين القوى العاملة في مصر ، وحقيقة إحتياجات وحدات الإنتاج والخدمات من الأفراد على مدى سنوات قادمة. **كما يؤكدون على ضرورة إستخدام معايير موضوعية في تقدير أحجام العمالة بغض النظر عن الضرورات الإجتماعية والسياسية التي أثرَّت في السنوات الماضية على قرارات الدولة بشأن التشغيل والتوظيف وأنتجت موقفاً غير إقتصادي حيث يتراكم الأفراد في وحدات الإنتاج والخدمات بشكل لا يتعادل مع إحتياجات العمل الفعلية الأمر الذي يرفع التكلفة ويؤدي إلى إنهيار كفاءة الأداء.**

ولعل من تكرار القول أن نوضّح أن علماء الإدارة والإقتصاد في مصر أكدوا مراراً وتكراراً على أن **سياسة العمالة يجب أن تتخلص من الإلتزام بتشغيل الخريجين[١] ومن عملية التوزيع الجُزافي لهم على مؤسسات الأعمال ووحدات الجهاز الحكومي**. كما طالبوا بإشاعة المفاهيم الحديثة لوظائف الإدارة لدى كافة المديرين وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسة هذه الوظائف بطريقة فعَّالة وبتحديد العناصر الأساسية لسياسة توظيف العمالة حتى تصبح العمالة عنصراً فعالاً في خدمة التنمية بدلاً من أن تكون عبئاً عليها ومعوقاً لها.

---

١ أعلنت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها للمعهد العالي للدراسات التعاونية أنه ينبغي على الدولة أن لا تلتزم بتعيين الخريجين أو تسعير الشهادات ، وينبغي أن تُيسِّر الدولة أمر التعليم لكل راغب فيه وقادر عليه ، وأن تُسهم الهيئات التي لا ترمي إلي الكسب في هذا الميدان وفقاً لمعايير الدولة ... أما إذا كانت هناك وظيفة خالية فينبغي الإعلان عنها ، ويتقدم إليها من تتوافر فيه المواصفات ... ثم يتم ترشيح أفضل المتقدمين.

**هذه العناصر الأساسية هي :**

*) الحصر الدقيق للقوى العاملة على المستوى القومي وتحليل مستويات القُدرة والمهارة ونوعيات التخصص ومصادر التكوين ودرجة الإستخدام ونسبة البطالة الحقيقية وتَرَكُّزها.

*) التنبؤ بإحتياجات المجتمع من[1] الأفراد ذوي التخصصات والمهارات المختلفة للسنوات القادمة في ضوء متطلبات التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة.

*) التنبؤ بالتغييرات المحتملة في تكوين ومواصفات القوى العاملة في مصر في السنوات القادمة على ضوء تطوراتها في السنوات الماضية وإستناداً إلى نتائج تحليل العوامل المؤثرة في تكوينها.

*) تحديد الإختلافات والفروق بين القوى العاملة المتوقعة والإحتياجات المستهدفة منها (كماً ونوعاً) أي تحليل العلاقة بين العرض من القوى العاملة والطلب عليها في فترات قادمة ، والعمل على إحداث التوافق بينها.

---

[1] قد تكون هذه مناسبة طيبة لكي تذكر بالخير والفضل المرحوم السيد كمال الدين رفعت الذي شغل منصب عضوية مجلس الرئاسة في عهد المرحوم الرئيس جمال عبد الناصر ، وقد شغل السيد كمال الدين رفعت بالإضافة إلى عضويته في مجلس الرئاسة ، أمانة الدعوة والفكر بالإتحاد الإشتراكي العربي ، وتولى نائب رئيس مجلس الوزراء للتعليم والبحث العلمي بالإضافة إلى وزارة العمل بالإضافة إلى مناصب أخرى والتي منها أنه تولى رئاسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي أنشأت المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية وكان من أوائل من حاضروا في المعهد من الذين توفاهم الله الأستاذ الدكتور/ جابر عبد الرحمن - مدير جامعة القاهرة ، والدكتور / زكي شبانة - مدير جامعة المنوفية ومن بينهم أيضاً عدد كبير ممن رحمهم الله وشغلوا مناصب نواب رؤساء الجامعات وعمدائها وأساتذتها وأشادت المجلة المصرية للدراسات التعاونية بفضلهم.

وفيما يلي نعرض أهم عوامل إحداث التوافق بين العرض والطلب :

أ) تعديل وتطوير النظام التعليمي بمستوياته المختلفة بما يسمح بإفراز النوعيات المطلوبة.

ب) تعديل وتطوير سياسة الهجرة بما يسمح بتصدير العمالة الزائدة وبشكل يتناسق مع إحتياجات الأسواق الخارجية وعلى وجه الخصوص الأسواق العربية والأفريقية.

ج) رسم سياسة قومية للإعداد والتدريب تحقق توفير الأنواع المطلوبة بمواصفاتها الدقيقة لخدمة أهداف التنمية الشاملة في الوقت الصحيح.

د) رسم سياسات متطورة للأجور والحوافز تحقق جذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات التي تحتاجها جهود التنمية وذلك برفع مستويات الأجور فيها ، كما تساعد على الخَفْضْ من عدد الأشخاص في الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مستويات الأجور فيها.

**حصر القوى العاملة وتصنيفها :**

قد يكون من المناسب في هذا المقام أن نؤكد على أن من أهم الإجراءات المرحلية هو ما يتعلق بحصر القوى الوظيفية الحالية ودراسة توزيعها على أجهزة الدولة. ويقترح لذلك أن يتم الحصر من حيث المؤهلات والأعمار ومستويات المهارة والتدريب ويرى أن هذا الحصر يستهدف تحديد درجة تناسب مؤهلات الأفراد مع نوعيات العمل المُسندة إليهم تحقيقاً للرضى النفسي الذي يؤدي إلى الإرتفاع بالجانب المعنوي وبالتالي الإرتفاع بالجانب

**الإنتاجي ، وتناسب أعدادهم مع متطلبات الأداء** ، كذلك يستهدف الحصر إلى تحديد ما يلي :

١) الفائض من العمالة الزائدة عن حاجة اجهزة الدولة.

٢) العجز من التخصصات المطلوبة.

وبناءً على نتائج هذا الحصر يمكن إتخاذ الإجراءات الآتية :

أ) إعادة توزيع العمالة بين أجهزة الدولة خاصة بين الأجهزة والوزارات المركزية من ناحية وبين وحدات الحكم المحلي من ناحية أخرى.

ب) إعداد خطط مرحلية لتدريب الأفراد من التخصصات النادرة وسد العجز منهم.

ج) ترشيد سياسة توزيع الخريجين[١] على أساس الإحتياجات الفعلية للأجهزة وتوجيه فائض الخريجين إلى مجالات أخرى (كتصدير العمالة).

ولقد كان للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة تجربة رائدة وعملية في مجال التصرف في العمالة الزائدة بوظائف الخدمات المعاونة (السعاه) وبعض الوظائف غير المنتجة وذلك بتحويلهم إلى قوة منتجة وتأهيلهم لوظائف مطلوبة (صناعية وحرفية وفنية ). **وقد حققت هذه التجربة المحدودة نجاحاً يدعو**

---

١ نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من الإدارات في العديد من المواقع من لديها عدداً من القوى الوظيفية يفوق حاجة هذه الإدارات من حيث القُدرات اللازمة للإنجاز بالإضافة إلى وجود مكاتب أو كراسي تتسع لهم !!...

**للتوسع في برامج التدريب التحويلي كمدخل لتصفية ظاهرة البطالة المقنعة في وحدات الجهاز الإداري.**

ويتصل بذلك أيضاً **مواجهة مشاكل المرأة العاملة في وحدات الخدمات والإنتاج بأسلوب علمي يكشف عن المعوقات الناجمة عن مقتضيات أداء دورها الطبيعي في** رعاية الأسرة - **وهي الخلية الأساسية في المجتمع - وتداخل هذا الدور مع وقت العمل ومقتضيات أدائه** ، أخذاً في الإعتبار التزايد المستمر في حركة دخول المرأة إلى سوق العمل ، وإعتماد ميزانية الأسرة على دخلها من الوظيفة في مواجهة إعتبارات التشغيل الإقتصادي وكفاءة الأداء.

**التوظيف الجماعي :**

**قد يكون من بين الأسباب التي أحدثت خللاً في الهيكل الوظيفي ظهور نظام التوظيف الجماعي للخريجين** - كسياسة رئيسية لشغل وظائف بدء التعيين في منشآت القطاعين الحكومي والعام - في أوائل الستينات.

وقد ظل هذا النظام طوال السنوات الأولى للعمل به دون مشكلات ظاهرة ، وذلك لأنه إقتصر وقتئذ على شغل الوظائف الخالية في هذه المنظمات بخريجي الكليات والمعاهد النظرية الذين كانوا يعانون البطالة في ذلك الوقت.

ولقد بدأت دائرة التوظيف الجماعي تتسع من بداية عام ١٩٦٦ لتشمل توزيع خريجي الجامعات ، والمعاهد العالية ، ودور التعليم فوق المتوسط ، والمدارس الثانوية الفنية والمهنية ، على الوظائف الخالية والإعتماد الإجمالي المدرج لهذا الغرض بالباب الأول للموازنة العامة للدولة.

ومنذ ذلك التاريخ بدأت ظواهر الفائض والعجز في تخصصات الخريجين – عن إحتياجات الجهات منهم – تتبلور كسمات أساسية لازمت نظام التوزيع طوال الفترة من بداية السبعينات.

**ومما لاشك فيه أن التوظيف الجماعي أدى إلى وجود مشكلة قومية تتطلب الدراسة وإستنباط الحلول الملائمة لها ، وتنبثق أهمية هذه الظاهرة من كونها تتناول أهم عناصر التنمية على الإطلاق وهو العنصر البشري** الممثل في الخريجين الذين يتم توزيعهم على الجهات ، وذلك بالإضافة إلى تناولها للعنصر النادر لدينا وهو رأس المال الذي يُنفق في أجور الخريجين الموزعين.

ولقد دفعت هذه الأهمية الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى إجراء دراسة ميدانية عن تقييم نظام توزيع الخريجين كشف فيها عن الآتي[١] :

١) **أن هناك عدداً من التخصصات بها عجز مستمر.**

٢) **أن هناك عدداً من التخصصات بها فائض مستمر تقريباً.**

٣) **أن هناك تخصصات يتفاوت فيها موقف سوق العمل بين العجز والفائض في حدود ضيقة.**

**كما توصلت الدراسة إلى أن من بين الأسباب المُفَسِّرة لهذا الوضع القائم ما يأتي :**

---

١ انظر بالتفصيل : دراسة عن تقييم نظام توزيع الخريجين ، مركز المعلومات ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، أغسطس ١٩٧٩ ، ص ٧ وما بعدها.

والجدير بالذكر أن توضّح أن جميع الدراسات الميدانية أكّدت وجود عجز شديد في التخصصات الإدارية.

١) **عدم وجود خطة إقتصادية طويلة المدى يقوم** على أساسها وضع خطة قومية للقوى البشرية في مصر.

٢) **تلعب سياسات التعليم دوراً أساسياً في توجيه التعليم للمجتمع ، وقد إتضح أن هذه السياسات كانت بمنأى عن التقديرات الحقيقية للإحتياجات من القوى العاملة بكافة تخصصاتها. وقد نتج عن ذلك عدم ترابط هيكل التعليم بمتطلبات[1] خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وبالتالي لإحتياجات العمل الفعلية بمختلف أجهزة الدولة.**

٣) **عدم وجود خطة عامة لتحديد الإحتياجات من القوى العاملة على المستوى القومي** بما يتمشى مع مطالب برامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية من مختلف التخصصات كماً ونوعاً بما يؤدي إلى الإستخدام الأمثل للقوى البشرية في مصر. وقد أدى ذلك إلى عجز الدولة عن تحديد حجم ونوع العمالة الفائضة بالنسبة لكل تخصص وبالتالي تحديد أوجه العلاج المناسب لها.

٤) **أن تعدد الأجهزة القائمة على تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة** مثل أجهزة التنظيم والإدارة ، والتعبئة والإحصاء ، والقوى

---

[1] إحقاقاً للحق وللتاريخ فإن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية كانت طليعة التنظيمات العلمية الشعبية التي نادت بضرورة أن تتبنى الجامعات علوم التعاون بإعتبار أن قطاع التعاون يشمل الجوانب الإستهلاكية والزراعية والإنتاجية والإسكانية والثروة المائية ويندرج في عضوية هذه القطاعات ما يربو على الـ ١٢ مليون عضو والقطاع الزراعي يشمل ما يقرب من ٤ر٥ مليون ، ولذلك أدخلت كلية التجارة جامعة عين شمس علوم التعاون في مناهجها منذ عام ١٩٥٨ سواء على مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا ، وهذا سَهَّل إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية من منظور جامعي معاصر.

العاملة ، والمالية ، مع فقدان التنسيق بينهما وعدم وجود تكامل أدى إلى عدم فعالية سياسات وخطط القوى العاملة.

٥) تلعب الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية دوراً أساسياً في مشكلة فائض العمالة حيث تمثل تلك الظروف البيئية مجموعة من العوائق والتحديات.

**وقد طالبت دراسة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بما يأتي :**

١) **العمل على وضع خطة قومية متكاملة لتنمية الموارد البشرية في مصر لحصر وتحديد الإحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة اللازمة للقطاعات الحكومية والإقتصادية والإنتاجية بما يكفل التنسيق بين تلك القطاعات** وفي ضوء هذه الخطة يمكن حصر وتحديد العمالة الزائدة التي يمكن الإستغناء عنها للوفاء بإحتياجات ومطالب الدول العربية الشقيقة.

٢) **يجب الربط بين سياسات التعليم في الدولة في جميع المراحل وبين الإحتياجات الفعلية المطلوبة للمجتمع ، مع إعطاء الأولوية والإهتمام بالتعليم الفني والمهني** منهما الأساس الضروري لبناء إقتصاد قومي سليم.

٣) **يرتبط بالإتجاه نحو الإهتمام بالتعليم الفني ضرورة تدعيم أجهزة التدريب المهني ومساعدتها مادياً وفنياً لتوفير المدربين ومساعدات التدريب اللازمة** مما يؤدي إلى إعداد وتنمية كوادر فنية جديدة تسهم في دفع عجلة التنمية الإقتصادية للأمام.

٤) **تطوير برامج التعليم على كافة المستويات وتعديل مناهج الدراسة بما يتمشى مع التطوير العالمي وإحتياجات البيئة المحلية.**

٥) **وضع خطة قومية للتدريب التحويلي** لتوجيه الفائض من الخريجين وتأهيلهم للقيام بالوظائف في التخصصات التي يوجد بها عجز.

٦) **ضرورة الحد من القبول في الجامعات في المرحلة القادمة وخاصة بالنسبة للتخصصات التي يوجد بها فائض** ، مع التوسع في القبول بالنسبة للتخصصات التي يوجد بها عجز[١].

٧) **تطوير جهاز توزيع الخريجين** بما يمكنه من تأدية مهامه وإيجاد نوع من التنسيق بينه وبين كافة الأجهزة التعليمية وذلك لتبادل المعلومات الخاصة بالخريجين ، **وبما يسمح بتوجيه الطلاب إلى التخصصات المختلفة داخل كل كلية طبقاً لما توضحه نتائج حصر توزيع الخريجين.**

٨) **ضرورة التركيز على تقدير حجم الطلب على التخصصات المختلفة في سوق العمل** وتقدير حجم العرض بناء على أعداد الخريجين الفعلية ، مع وضع نظام يكفل نشر البيانات الكاملة عن الإحتياجات الحالية والمستقبلية لكافة التخصصات في سوق العمل المحلية والخارجية.

---

١ أوضحت تقارير وزارة العمل في السنوات المتعاقبة العجز الشديد فيما يتعلق بالتخصصات الإدارية ، وأيّدت تقارير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة هذا الرأي ، وطَوَّرت الجامعات المصرية برامجها لسد هذا الفراغ الكبير ، غير أن هناك ملاحظة هامة أوضحها جميع العلماء أن مدخلات التعليم الجامعي كشفت لأساتذة الجامعات المصرية أن الغالبية العظمى من الطلبة تلجأ إلى المذكرات والملخصات إمتداداً للأسلوب قبل الجامعي ، ويعتبر هذا السلوك من أسوأ الأساليب التي تؤدي إلى تَدَّني مستوى الخريجين ، وقد نَبَّه جميع أساتذة الجامعات المصرية إلى ذلك ، وقد إزداد الأمر سوءاً في السنوات الأخيرة حيث لجأت جهات غير شرعية إلى السطو على مراجع الأساتذة وعمل مُلخصات مُشوهة وبيعها للطلبة !! .. ولا حول ولا قوة إلاّ بالله.

٩) **السماح للأجهزة الحكومية والقطاع العام بإختيار التخصصات التي تحتاج إليها عن طريق نظام المسابقات ، وذلك لإنتقاء أفضل العناصر اللازمة لها.** ويوزع فائض الخريجين بعد ذلك على المحليات وفقاً لإحتياجاتها لتدعيم العمالة في المحافظات ، على أن تقوم المحليات بتدريبهم وتوجيههم نحو الأنشطة التي تحتاج إليها كل محافظة.

١٠) لاشك أن العدول المطلق عن نظام توزيع الخريجين في الوقت الحالي غير ممكن لأسباب عديدة ، لعل أهمها **أن هناك أعداداً كبيرة تنتظر دورها في التعيين من المؤهلات العالية والمتوسطة ، وهؤلاء إذا لم يتم تعيينهم فماذا سيكون مصيرهم؟...** لاسيما وأن الوظائف الحالية وفرص العمالة الخاصة لا تمثل شيئاً يُذكر بالمقارنة بين تلك الأعداد المتزايدة من الخريجين كل عام. **وهذا يتطلب ضرورة تطوير هذا النظام وترشيده** بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة له بكل كفاءة وبما يتمشى مع الأهداف والسياسات العامة للدولة في هذا المجال ، وذلك في إطار مقترحات التطوير سالفة الذكر.

**المشاكل التنظيمية :**

يقصد بالمشاكل التنظيمية مجموعة المشاكل المتصلة بتحديد أهداف وإختصاصات المنظمات الحكومية بالجهاز الإداري للدولة ومكونات بنائها

التنظيمي وإبراز العلاقات المتبادلة بينهما وكذلك المشاكل المتعلقة بالشكل[١] التنظيمي والقانوني الذي تتخذه الجهة لأداء النشاط المنوط بها **وتعتبر مجموعة المشاكل هذه من بين المشاكل التي تعانيها المنظمات غير الحكومية.**

وينصرف مفهوم " الجهاز الإداري للدولة " إلى الوزارات والمحافظات والهيئات العامة والهيئات المستقلة والمصالح الحكومية وما في حكمها من أجهزة مركزية وتنفيذية ومجالس عليا ومراكز ومعاهد ... الخ بالإضافة إلى ما يتفرع عن هذه الوحدات الإدارية من فروع وما تتضمنه من تقسيمات تنظيمية.

وقد تناولت توصيات اللجان والمؤتمرات ودراسات أجهزة الإدارة وخبرائها العديد من المشاكل التنظيمية بالجهاز الإداري للدولة حسب المفهوم سالف الذكر **وتتضمن قائمة الموضوعات الرئيسية لهذه المشاكل[٢] كما تناولتها تلك الدراسات عدداً كبيراً من المشاكل التنظيمية يدور أهمها حول الموضوعات الآتية :**

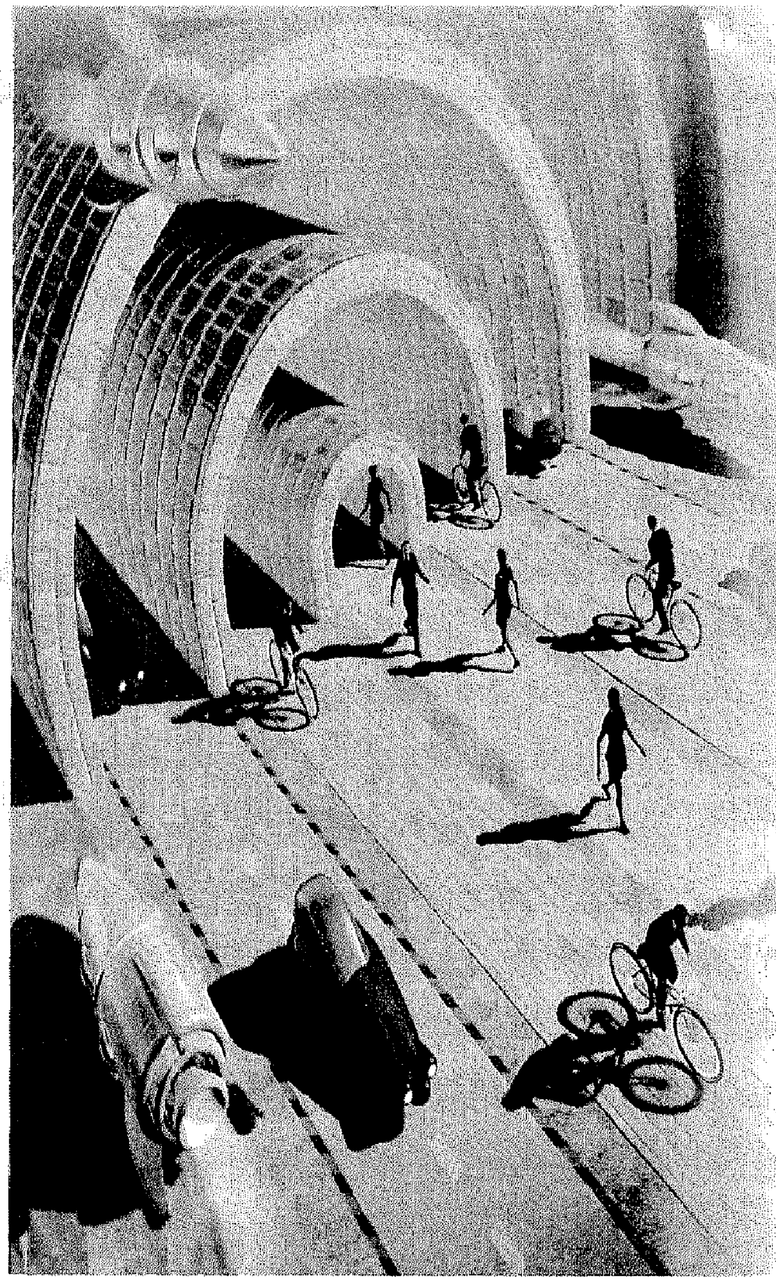
***) عدم الإستقرار التنظيمي.**

***) عدم ملاءمة الشكل التنظيمي لطبيعة النشاط.**

---

١ نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " التنظيم وإدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر مكتبة عين شمس ١٩٩٧ حيث أوضحنا فيه عملية التنظيم ومبدأ الكفاية ، والتقسيم الإداري ، ومبررات تعديل التنظيم ، وإعادة التكيُّف ، وإعادة التنظيم ، هذا بالإضافة إلى مرجعنا " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " .

٢ نرجو التأكيد على أن المشاكل الإدارية التي تعاني منها المنظمات الحكومية ، تُعاني منها أيضاً المنظمات غير الحكومية ، إلاّ أن المنظمات الخاصة لديها المرونة الكافية لتحسين أوضاعها وحل مشكلتها ، ولها حُرية الإستعانة بالخبرة الإستشارية وسُرعة الإستجابة لتوصياتها.



تحاول الصورة أعلاه تبسيط تطور الإتصالات ، إبتداءاً من سعي الإنسان بنفسه إلى توصيل المعلومات راجلاً علـى قدميـه ، ثم مستخدماً للعجلة ، ثم أساليب النقل السريع .. ثم تطويره إلى درجة مذهلة حيث توجد الآن تكنولوجيات جديدة ترفع سرعة الإتصـال بالإنترنت إلى ٤٠٠ كيلو بايت (*) في الثانية ، بل وإلى ٣٠ ميجا بايت Mega Byte في الثانية ، ولتوضيح الصورة للدارسين ، فإن هذه السرعة كافية لتحميل كل النصوص الموجودة في الموسوعة البريطانية في أقل مـن دقيقة !!... ومن المعروف أنـه يوجد الآن خمس طرق جديدة للإتصال السريع بالإنترنت.، وهـي طرق واسعة الإنتشـار ويمكن الإستفادة منهـا في مصر وفـي عالمنـا العربـي المعاصر ، والجدير بالذكر أنه منذ أن بدأت أجهزة المودم Modem الجديدة العاملة بسـرعة ٥٦ كيلـو بـايت فـي الثانيـة فـي الظهـور بدأت الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة فـي الحصول عليهـا ، وهنـاك الآن فـي مصر العديد من مُقدمـي خدمـة الإتصـال بـالإنترنت القادرين على توصيلك من خلال هذه الشبكات بمجرد الإنتهاء من التركيب – وكلها تعمل بالنظام الرقمـي – أن تتصل بسرعات ١٢٨ كيلو بايت في الثانية ، وتنقل البيانات المضغوطة بسرعة تصل إلى ٣٠٠ كيلو بايت في الثانية ، والجدير بالذكر أنـه قد يتم إستبدال الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة بالكابلات أو بخطوط المشتركين الرقمية.

---

* ٤٠٠ كيلو بايت Kilo Byte علما بأن :

الكيلو بايت يُعبر عن $2^{10}$ بايت أي يساوي ١٠٢٤ ≅ ١٠٠٠ بايت موضع تخزين سواء أكان (للحرف أو الرقم أو الرمز).

الميجا بايت يُعبر عن $2^{10}$ كيلو بايت أي يساوي ١٠٢٤ ≅ ١٠٠٠ كيلو بايت ، وهي تعبر عن سعة أكثر من مليون موضع تخزين.

*) تعدد الأجهزة الفوقية والمستويات التنظيمية الوسيطة.
*) إفتقاد التكامل في تشكيل الهيكل التنظيمي الرئيسي للدولة.
*) عدم ملاءمة نطاق الإشراف على مستوى التنظيم الرئيسي.
*) تضخم الجهاز الإداري للدولة وتعدد مكوناته.
*) تعدد مسميات الأشكال التنظيمية.
*) إزدواج الإختصاصات وتداخلها وتضاربها بين الوحدات الإدارية المختلفة.
*) إختلاط الأدوار التنظيمية بين الوحدات الإدارية.
*) عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية ذات الإختصاصات المرتبطة.

**مشاكل نظم وأساليب العمل :**

**يقصد بمشاكل نظم وأساليب العمل مجموعة المشاكل المتصلة بخطوات العمل ومراحله ، وبتوقيت العمل من حيث بدئه وإنتهائه ، وكذلك المشاكل المتعلقة بالنماذج ، ومكان العمل من حيث الموقع والتنظيم الداخل وكفاءة الإسكان الإداري ، وأيضاً المشاكل الخاصة بالمعدات والأدوات المكتبية ، فضلاً عن المشاكل المتصلة بممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات** كالتخطيط والتنظيم والتعيين والتوجيه والمتابعة والرقابة والإتصالات والتنسيق وتفويض السلطة ، ومشاكل الإدارة المالية في الشراء والتخزين وغيرها من وجوه الإنفاق ، **وما يتصل بذلك كله من مشاكل عدم ملاءمة التشريعات واللوائح والسياسات الإدارية والمالية.**

وقد تناولت العديد في اللجان والمؤتمرات التي ناقشت تطور علوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق ، بالإضافة إلى دراسات أجهزة الإدارة

وخبرائها العديد من مشاكل نظم وأساليب العمل حسب المفهوم سالف الذكر ، وتتضمن قائمة الموضوعات الرئيسية لهذه المشاكل كما تناولتها تلك الدراسات عدداً كبيراً من مشاكل طرق وأساليب العمل.

**فيما يلي بعض هذه[1] الموضوعات وتفسيراً لأهم هذه المشاكل في ضوء مظاهرها وأسبابها وأثارها وإتجاهات الحلول التي إقترحت لها :**

***) عدم توزيع العمل على العاملين بطريقة سليمة :**

حيث يلاحظ في كثير من الجهات أن بعض العاملين قد أُثقل كاهلهم بالأعباء والمسئوليات وخُفِف عن البعض الآخر وفضلاً عن ذلك يُعهد إلى عاملين من فئات صغيرة بأعمال على جانب من الأهمية وهو ما يؤدي إلى التأثير في الروح المعنوية بين العاملين كما يؤثر على حسن أداء العمل[2].

**ولعل هذا يقودنا إلى التوصية بضرورة دراسة توزيع العمل في مختلف الوحدات الإدارية عن طريق إستعمال خريطة توزيع العمل وكذلك الإلتزام بواجبات ومسئوليات الوظائف طبقاً لبطاقات الوصف المعتمدة فضلاً عن وضع معدلات أداء لمختلف الأعمال وإصدارها وإعتمادها.**

***) عدم تجديد خطوات العمل وإجراءاته داخل الوحدات خصوصاً التي تؤدي خدمة للجمهور.**

---

[1] نرجو أن نوجه النظر إلى أن الدكتور كمال حمدي أبو الخير شغل عضوية المجالس القومية المتخصصة منذ إنشائها وكان وما يزال عضواً بشعبة التنمية الإدارية بالمجالس ، إلى كونه شغل مقرراً للجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة وعضواً بمجلس إدارة الشعبة الدولية للتنمية الإدارية ، ولذلك شارك في الأوراق التي تناولت هذه الموضوعات.

[2] نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " الفصل التاسع : تأليف دكتور كمال حمدي أبو الخير . الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٥ ، حيث أوضحنا في هذا الفصل أهمية أن يُعهد إلى بعض المتخصصين بوضع دليل تنظيمي يرفق بالخريطة التنظيمية.

يلاحظ أن غالبية جهات القطاع الحكومي وقطاع الأعمال ، أو القطاع العام لا تعتني بتحديد وتنظيم خطوات سير العمل بين العاملين فيها أو تجديدها بما يُساير التطورات الهيكلية وإعادة التنظيم ، **رغم أنها عملية مكملة لتحديد الإختصاصات ومسئولياتها** مما يؤدي إلى إضطراب العمل وشيوع المسئولية. وعلى النقيض من ذلك فإن مراعاة تسلسل مراحل العمل وتحديد وقت لكل مرحلة وكذا تحديد المسئولية عن الإنجاز يدفع العاملين إلى الإجتهاد في عملهم لإنجازه بالكمية المحددة وبالدقة المطلوبة وفي الوقت المحدد ، الأمر الذي يقضي في العمل ويرفع من مستوى الخدمة ويحد من الإنحراف.

وهذا يقتضي إعداد دليل[1] لإجراءات العمل في كل جهة يوضح تَسَلْسُلْ مراحل العمل ويحدد وقتاً لإنهاء كل مرحلة وكذا تحديد كمية العمل التي ينبغي على كل عامل إنجازها.

***) عدم فاعلية الإتصالات والتنسيق :**

- قد يكون من المناسب في هذا المقام أن نُشير إلى المجالس العليا التي تُنَسِّق بين الوزارات في بعض مجالات الخدمات الجماهيرية – مثل المجلس الأعلى لتنظيم الأسرة الذي ينسق بين وزارات الصحة والشئون الإجتماعية والثقافة والمحليات ، والمجلس الأعلى للسياحة الذي ينسق بين وزارات الثقافة والداخلية والسياحة والمحليات.

[1] نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " الفصل التاسع : تأليف دكتور كمال حمدي أبو الخير . الناشر مكتبة عين شمس ١٩٧٩ ، حيث أوضحنا في هذا الفصل حيث أوضحنا أهمية أن يُعهد إلى بعض المتخصصين بوضع دليل تنظيمي يرفق بالخريطة التنظيمية.

- الإفتقاد إلى التنسيق بين الجهات العاملة في ميدان واحد مما يؤدي إلى حدوث خلل في أداء الخدمة أو إلى عدم إستخدام بعض الأجهزة الحديثة المتوفرة بالفعل الإستخدام الأمثل.
- إنفصام العلاقة بين الأجهزة المحلية داخل المحافظة الواحدة الذي يتمثل في عدم التنسيق بين وحدات الخدمات بالمدن والقرى وبين مديريات الخدمات بالمحافظة ، بالإضافة إلى ضعف إشراف المديريات على هذه الوحدات والعاملين بها.
- إقتصار الإتصال بين المنظمات المختلفة بالدولة على الرئاسات العليا لهذه المنظمات ، الأمر الذي يؤدي إلى التأخير في أداء الخدمة وإنشغال هذه القيادات بالمسائل الروتينية والحاجة إلى تيسير وسائل الإتصال على كافة المستويات ، أي **ضرورة تشجيع الإتصالات الأفقية المباشرة[1] بين المستويات المختلفة في الأجهزة المختصة بأداء الخدمات طالما أن إنهاء الخدمات بينها يدخل في إختصاصات هذه المستويات دون الحاجة للجوء إلى مستويات أعلى إلا فيما يخرج عن إختصاصات وسلطات هذه المستويات.**

---

[1] لأهمية هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " تأليف الدكتور / كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥ حيث تناولنا موضوع أنواع العلاقات التنظيمية بمزيد من التفصيل سواء أكانت هذه العلاقات تنفيذية مباشرة ، أو العلاقة بين المستويات الغدارية الواحدة ، أو العلاقات الوظيفية أو العلاقات الفنية ، صفحة ٣٣٢ وما بعدها.

***) عدم تفويض السلطة :**

من بين المشكلات الشائعة ما يلاحظه الخبراء من أن بعض المسئولين يقومون بتركيز الأعمال لديهم وعدم تفويض السلطة لمرؤوسيهم بدعوى الرغبة في حُسن أداء العمل والإلمام التام بكافة مشكلات الجهات التي يشرفون عليها أو لعدم الإطمئنان إلى هؤلاء المرؤوسين في إتخاذ القرارات لنقص كفايتهم أو ضعف خُلِقهم . وهذا يعني أصلاً إختيار القوى الوظيفية ، أو عدم عقد الدورات التدريبية المناسبة لهم ، حيث أن الإدارة العلمية توصي دائما بمنح العامل قدراً من السلطة تؤهله للبت في الموضوعات وتيسير دفة العمل في نطاق إختصاصه.

***) عدم تحديد توقيت لإنتهاء العمل :**

وهناك مشكلات ضياع الوقت وما يترتب على ذلك من خسائر حيث يُلاحَظْ أن الكثير من العمليات الجماهيرية من غير المعروف الحد الأقصى للوقت الذي تستغرقه !!... ومن أمثلة ذلك : عملية الحصول على رخصة محل تجاري - عملية الحصول على رخصة منشأة صناعية - عملية الحصول على ترخيص بإنشاء مبنى سكني - عملية التسجيل العقاري للشُقَقْ - عملية إستخراج جواز سفر ، إستخراج ترخيص إستيراد ، الحصول على بطاقة تموينية ، ترخيص بالتصدير ، الحصول على تليفون ، إستخراج شهادة ميلاد أو شهادة من السجل المدني عموماً ، بينما يوجد في القليل النادر من الخدمات الحكومية التي تقدم للجماهير ما يتم تحديد توقيت لإنتهائه مثل صحيفة الحالة الجنائية ، ويمكن تعميم هذا النظام على كافة الخدمات الجماهيرية.

***) عدم توافر دليل للعمل مع الجماهير :**

وترتبط هذه المشكلة بالمشكلة السابقة **إذ أن تحديد توقيت لإنجاز الخدمات الحكومية التي تقدم للجماهير يتطلب بالضرورة تحديد هذه الخدمات وخطوات أدائها ومكان أدائها والجهاز والوحدات المسئولة عنها وعناوينها وهو ما يمكن أن يحتويه دليل للخدمات الحكومية** أو غيرها التي تتعامل مع الجماهير بما ييسر سبل أداء الخدمة ، على وجه التفصيل فضلاً عن ضرورة الإعلان عن المستندات والنماذج المطلوبة والرسوم أو المبالغ الواجب دفعها لتلقى الخدمة... كما ينبغي أيضاً رسم الطريق الذي يتّبعه صاحب الخدمة في حالة وجود عراقيل أثناء سيره في الطريق المرسوم للحصول على الخدمة.

***) تعقيد الإجراءات المكتبية :**

قد يكون من بين أكثر الشكاوي دوراناً على ألسنة الناس ما يعانونه من الخدمات المكتبية ، حيث يوجد العديد من الجهات التي لازالت الإجراءات بها تتسم بالتعقيد مما يُشكِّل عِبئاً على كاهل العاملين والمواطنين على حد سواء ويؤخر إنجاز العمل ووصول الخدمة إلى المواطنين ومن الظواهر السيئة في هذا الصدد ما يلي :

- **تعدد خطوات العمل المقررة لأداء العمليات** وتكرار المراجعة خلافاً لمبادئ التنظيم السليمة.
- **عدم تحوُّل الإجراءات اللائحية إلى خطوات عمل واضحة** في كثير من الأحيان مما يؤدي إلى غموض الإجراءات ، وسهولة تهرُّب العاملين من إختصاصاتهم وبالتالي تعطيل أداء الخدمة.
- **إتجاه بعض الجهات إلى المبالغة في تبسيط الإجراءات** إلى الحد الذي تُهدر فيه الضوابط الأساسية لسير الخدمة والرقابة عليها.

- **عدم إتباع الأساليب العلمية الحديثة في تنظيم الأرشيف وضبط الملفات** في بعض جهات الخدمات مما يؤدي إلى تعطيل الحصول على الأوراق والملفات منه وبالتالي تعطيل أداء الخدمات.
- **إن ضعف القوى العاملة ، وعدم الإهتمام بتنمية مهاراتها وقدراتها قد أدى كما يرى الخبراء إلى الفشل في إستخدام الأجهزة الحديثة المناسبة لأداء الخدمة مما قد يؤدي إلى ضياع كثير من الوقت والجهد وتعطيل أداء الخدمة** ، مثال ذلك عدم إستخدام أجهزة الإستدعاء بالمستشفيات وأجهزة الإتصال اللاسلكي في خدمات الإسعاف ويظهر ذلك أيضاً في مجال الأرشيف ووسائل الإتصال الآلي والآلات الكاتبة والحاسبة.
- **سوء تصميم النماذج والإستمارات المستخدمة في العمل وتعقيدها وصعوبة إستعمالها وتكرار القيد والتسجيل بها مما يتطلب ضرورة تبسيط بعض النماذج المستخدمة في الخدمات العامة إذ أن بعض النماذج كثيراً ما تتضمن بيانات غير ضرورية مما يتطلب إعادة النظر فيها وتعديلها . كذلك فإن بعض النماذج الأخرى لا تراعي نوعية الجمهور المتعامل ومستواه الثقافي.**
- **عدم وجود لوحات إرشاد واضحة أو غيرها من أدوات الإرشاد ، وعدم وجود مكاتب إستعلامات مما يؤدي إلى عدم فهم الجمهور لها ومن ثم عدم تقديم جميع الأوراق دفعة واحدة ، وكثرة تردد الجمهور على نفس الجهة لإنجاز نفس الطلب مما يثير ضجر المواطن وشكواه.**

- **كثرة الشهادات الإدارية المطلوبة وما تتطلبه هذه الشهادات من مشقة الحصول عليها وقتاً ومالاً.**
- **تجزئة العمليات بأسلوب لا مبرر له ودون تكامل في ترتيب وتتابع خطوات العمل وتوزيعها على أقسام متعددة** مما يؤدي إلى تعطيل الإجراءات وزيادة الأيدي العاملة وإرتفاع تكاليف أداء الخدمة.
- **إن معظم الوقت يُستنفذ في أعمال غير رسمية**[1] ، أي أن المسئول يجد أن ساعات العمل الرسمية لأداء واجباته غير كافية لأن الكثير منها يضيع نتيجة لعدم تقدير تسلسل أهمية الأعمال وأن الأعمال المكتبية يشوبها التكرار والتعقيد.
- **ويجمع علماء الإدارة على وجود جهد ضائع يتمثل في تخصيص وقت طويل نسبياً لأعمال غير هامة وضرورية !!...** وإذا كان هذا الجهد الضائع يبدو بسيطاً في اليوم الواحد فإن جسامته تتضح من حسبانه أسبوعياً أو شهريا.
- إن المهارات لا تستخدم في محلها فهناك موظفون دون درجات كبيرة مفروض أن لديهم خبرة وقدرات خاصة قد عهد إليهم بأعمال يمكن أن يقوم بها موظفون أقل درجة ، ومن جهة أخرى

---

[1] من أبرز مظاهر الإسراف والضياع لوقت المستويات المسئولة أن تجد نفسها في أي وقت ودون ميعاد مُسبق أمام زائرين يطرقون أبوابها ويطلبون حلولاً لمواضيع يمكن حلها بإتباع الطريق الإجرائي المرسوم ، غير أن الشعور بأهمية الذات يجعلهم يتصرفون بالأسلوب الذي يأخذ من وقت المسئولين ما يتسبب في عدم قدرتهم على إنجاز الأعمال التي ترتبط بالسياسات العامة وتطوير أساليب العمل من أجل راحة المتعاملين .. ونرجو أن نشير إلى أن أي زائر صديق أو مُهم في حاجة إلى إنجاز أحد الأعمال يحضر إلى مكتب المسئول ويعرض حاجته ، وما يترتب على ذلك من شعور المسئول بأن عليه أن يؤدي حسن الضيافة !...وأقلها تقديم فنجال من القهوة ، أو الشاي !!...

عهد إلى موظفين من درجات صغيرة بأعمال أعلى من مستوى هذه الدرجات !!...

- كثرة تداول الأوراق وترددها على الموظف الواحد أكثر من مرة مما يضيع الوقت والجهد.
- **تركيز الأعمال لدى الرؤساء وقد تضطرهم ظروف العمل أن لا يتواجدون في مواقعهم** مما يؤدي إلى وجود إختناقات في العمل وإلى تعطيل الخطوات التالية.
- يمكن القول بصفة عامة أنه نتيجة لإعتبارات كثيرة في الماضي فإن ظروف العمل ونظمه لم تكن محل دراسة شاملة ، الأمر الذي أنتج نُظُماً متباينة وإجراءات مُطَوّلة في كثير من المواقع. كذلك فإن ساعات ومواعيد العمل تتناقض في بعض الأحيان مع متطلبات الأداء أو طبيعة الإمكانيات المتاحة. وتمثل ظروف العمل المادية غير المناسبة سبباً مباشراً في إنخفاض كفاءة الأجهزة الإدارية ، ومن بين هذه الظروف المباني والأثاثات والمعدات غير الملائمة والتي لم تكن موضعاً للصيانة والتجديد من ناحية ، كما أنها تستنزف جانباً كبيراً من النفقات من جهة أخرى.

وقد تتابعت الجهود للكشف عن المشاكل الإدارية المتعلقة بنظم وأساليب العمل ، ومن الجهود الملحوظة في الفترة الأخيرة ما إتجهت إليه الجهود نحو **دراسة تبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل في العديد من المواقع الجماهيرية بمعاونة خبراء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة** . وقد وضع الجهاز دليلاً إرشادياً لهذه الدراسات تضمن العناصر التالية :

- مدى ملاءمة موقع جهة العمل.
- بُعد أو قرب المسافة بين الجهات التي تتعامل في نفس العملية الواحدة.
- عدد الجهات التي تتعامل في نفس العملية الواحدة.
- التنظيم الداخلي لمكان العمل.
- المراحل التي تمر بها العملية الواحدة.
- مدى التناسب بين أنواع المراحل التي تمر بها العملية الواحدة . (إستلام أوراق ، إنتقال ، إنتظار ، مراجعة ، إتخاذ قرار).
- مدى التوازن في تحديد عدد العاملين القائمين بالمراحل المختلفة ومدى ظهور الإختناقات.
- عدد منافذ الخدمة.
- تحديد توقيت لإنتهاء العمل.
- عدد ورديات العمل.
- مدى ملاءمة توقيت بدء العمل مع إحتياجات الجمهور.
- تصميم النماذج.
- نظام الإستعلامات.
- مدى توافر دليل للعمل.
- مدى ملاءمة القوانين واللوائح.
- النواحي المالية كالرسوم.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك فرق كبير بين تشخيص المرض .. ومعرفة الداء ... ثم كتابة الدواء ... كل هذا لا يحقق النتيجة المرجوة ، ولن تتحقق النتيجة وهي الشفاء في هذا المثال إلاّ بإحضار الدواء ... والسير وفقاً

لإرشادات الطبيب المختص ، حيث أنه من أهل الذِّكْر في العلوم الطبية ، وهكذا مختلف المنظمات والمشروعات في حاجة إلى أن تعمل وفقاً لإرشادات أهل الذكر في العلوم الإدارية ، والله سبحانه وتعالى يقول " فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون ". صدق الله العظيم

**أهمية القوى العاملة للتنمية :**

ولعل ما عرضناه سابقاً يوضح لنا ما أكدته تجارب الدول بمختلف أنواعها – سواء منها المتقدمة أو النامية – أهمية القوى العاملة كعامل أساسي من عوامل التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، وأهمية التخطيط لها الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للتنمية ، لذا أصبح من الضروري جداً وضع وتطوير الأنظمة والقواعد والسياسات التي تهتم إهتماماً مباشراً أو غير مباشر بتأهيل القوى البشرية ، الفنية والمهنية ، اللازمة وتزويدها بالمهارات والقدرات الفنية والمهنية ، وذلك إما عن طريق التعليم أو التدريب بالكم والكيف اللازمين وفي الوقت المناسب ، وتعتبر هذه القوى إحدى الدعامات الموجهة والمساعدة في تحقيق أهداف التنمية المرجوة.

**ومما لاشك فيه أن مصر تعاني نقصاً في الكفاءات البشرية ، الفنية والمهنية بمنطق التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة ، يُشَكِّل عقبة رئيسية في تحقيق التنمية.**

إن توافر هذه النوعيات من القوى العاملة وإعدادها الإعداد الجَيِّد يمثل عنصراً هاماً وحاسماً في التنمية ، بنوعيها الإقتصادية والإجتماعية ، يفوق في أهميته الأموال ، حيث إنه **قد يكون من المقبول إستيراد الآلات والمعدات**

**والمواد الأولية والقوى الفنية أو المهنية لفترة قصيرة ، ولكن من غير المقبول إقتصادياً أو إجتماعياً إستيرادها لمدد طويلة ودائمة !!...**

ولعل السبب الرئيسي في عدم توافر تلك النوعيات من العمالة المدربة بالكم والكيف المناسبين هو **عدم توجيه جهود كافية للتخطيط لها بشكل علمي ومُنَظَّمْ يتمثل في خطط متكاملة ومدروسة طويلة المدى ، تفي بإحتياجات مصر من القوى العاملة بمختلف النوعيات والتخصصات** ، الأمر الذي ترتب عليه إنخفاض نسبة هذه الكفاءات إلى مجموع العاملين في الدولة ، وإن كانت هناك جهوداً مبذولة في هذا الشأن فإن الأمر يتطلب المزيد من الجهود والعمل المتواصل.

إن التخطيط للقوى العاملة يتطلب إيجاد علاقة كمية بين مستوى الإنتاج المحقق وبين عدد ونوعية الخبرات التي تتطلبها التنمية ، وسوف يكون ذلك من الأهمية بمكان حيث يمكن ربط خطط التنمية الإقتصادية بخطط القوى العاملة على مستوى المهن في الأنشطة الإنتاجية المختلفة. ومن المعلوم أن أي إنتاج معين يتطلب توافر حجم معين من القوى البشرية على قدر معين من التدريب والتعليم والتخصص ، فمثلاً يمكن الإنتاج بكفاية إنتاجية معينة بعدد أقل من الأفراد المُدَربين المهرة ، أو بعدد أكبر من الأفراد متوسطي المهارة ، **كما يمكن في ظل التكنولوجيا العالية إنتاج الحجم نفسه بعدد قليل جداً من الأفراد.**

إن إيجاد هذه العلاقة سوف يساعدنا كثيراً في تخطيط برامج التعليم والتدريب لإيجاد الكفاءات اللازمة بالقدر اللازم وفي الوقت المناسب ، وفي تقدير التغييرات في الهياكل الوظيفية للقوى العاملة وإحتياجات السياسات

التعليمية ، ومن ثم توجيه الإستثمارات توجيهاً صحيحاً إلى إستثمارات في التقنية وإستثمارات في التعليم والتدريب للقوى العاملة.

وبما أن الإنسان يُمكن إعتباره وفقاً لرأي جميع العلماء أغلى رأسمال يمكن إستثماره ، لذلك لابد من التخطيط للقوى العاملة لتوفيرها وترشيد إستخدامها. ويتحتم علينا الأخذ في الإعتبار بتجارب الدول الأكثر تقدماً للإستفادة منها ، في ضوء الظروف المحلية. كما يجب الأخذ في الإعتبار أيضاً نتائج الدراسات التي توصلت إليها الدول النامية الأخرى ، وهذا يعني الإهتمام بتنمية الخبرة التخطيطية والإستعانة في تنمية هذه الخبرة بالتسهيلات التعليمية والتدريبية التي تقدمها الجهات المتخصصة.

ومن أجل إيجاد قاعدة سليمة لأهداف الموضوع ، نوجه النظر إلى أن بعض العلماء يُعرِّفون القوى العاملة بأنها تلك الفئة من المواطنين البالغين والقادرين على العمل فعلياً أو الباحثين عنه ، وفق شروط علمية تندرج ضمن ما يسمى بالمهارات والخبرات الضرورية لكل عمل والواجب توافرها في تلك القوى العاملة. وهناك تعريفاً عالمياً للقوى العاملة بأنها " مجموعة الفئة من السكان البالغين ١٦ سنة من العمر فأكثر والذين يعملون فعلاً أو يبحثون عن عمل ".

**وتأكيداً على هذا المفهوم يصف العديد من العلماء القوى العاملة بأنها مجموعة من السكان القادرين فعلاً على العمل والمؤهلين له من الناحية العضلية أو العلمية أو التدريبية ، سواء كانوا عاملين أو لا يعملون أو يبحثون عن عمل ، في الوقت الذي يجري فيه إحصاء العمل.**

**ونظراً للتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ، فإن المجتمعات في حاجة شديدة إلى كفاءات تُعتبر في الدول النامية نادرة . والندرة بمفهومها**

**المبسط تعني المحدودية ، الأمر الذي يدفعنا إلى الإستعداد المسبق لإيجاد البديل لتلك العناصر أو تحقيق الإستفادة المنطقية منها قبل نضوبها .**

وبما أن العنصر البشري يعتبر أحد العناصر الأساسية لمقومات الحياة ، فيُمكن القول بأن التخطيط للقوى العاملة هو " الأسلوب الذي يمكِّن الجهاز ( أيًّا كان نوعه ) من الحصول على قوى عاملة بالعدد والنوع والمستوى المطلوب ، لإنجاز مهامه في مختلف مواقع العمل وفي الوقت المحدد وذلك وفقاً للخطة ".

لذا فإننا نستطيع أن نضع ثلاثة أبعاد أو ركائز لماهية التخطيط للقوى العاملة ، هي :

**البعد الأول : مجال العمل.**

**البعد الثاني : رغبة العنصر البشري في العمل.**

**البعد الثالث : المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للعمل.**

وهذه الأبعاد أو الركائز تحتاج في واقع الأمر إلى تخطيط عملي سليم يحفز القوى البشرية بشكل عام إلى العمل ويوفر لها طرقه بعد تهيئتها بالمهارات والخبرات اللازمة.

وإنطلاقاً مما سبق فإننا نستطيع القول **إن التخطيط للقوى العاملة هو الأسلوب العلمي لتحقيق أوجه التنمية بجميع أطوارها** عن طريق رسم السياسات المنهجية للقوى العاملة " المُسيِّرة لأوجه التنمية " من أجل تنمية مهاراتها وزيادة قدراتها ، الأمر الذي يضمن تحقيق أقصى معدلات الإستثمار . ويتميز هذا النوع من التخطيط بأنه يتعامل مع عنصر أساسي وهام ومُحَرِّك لعجلة التقدم والرقي في هذا العصر ، فهو يُركِّز على العنصر

البشري تركيزاً يهدف إلى دعم الخطط التنموية الأخرى من أجل ضمان مسيرتها نحو الأهداف الكلية للمجتمع. وإمعاناً وحرصاً على هذا العنصر البشري الذي تعددت تخصصاته وإختلفت مهاراته بإختلاف مواقعه في ميادين التنمية ، فإن الأمر يتطلب العمل على إنتهاج أفضل الأساليب التربوية والتعليمية والتدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين في شتى التخصصات لإمكانية تحقيق معدلات أعلى للتنمية.

وقد يكون من المفيد أن نذكر أن علماء الإدارة يرون أنه من أجل تصحيح الأوضاع والتَغلُّب على المشكلات السابق ذكرها يوصون بما يأتي :

*) **وضع خطة شاملة لتنظيم تنفيذ عملية تبسيط الإجراءات** في فترة محددة مع تحديد جهة مركزية مسئولة عن متابعة التنفيذ.

*) **تتولى كل جهة وضع برنامج زمني لتنفيذ الخطة** وتقديم تقرير دوري عما يتم تنفيذه أولاً بأول إلى الجهة المركزية المختصة بالمتابعة.

*) **يتم وضع هذه البرامج بالإتفاق بين الجهات المعنية بما فيها وحدات التنظيم والإدارة وبمعاونة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة** ، ومع إشراك العاملين في كل موقع خدمة في عملية التبسيط ، والإستعانة بالمؤشرات المستفادة من تحليل الشكاوي المقدمة من أفراد الجمهور.

*) **يراعي في هذه البرامج :**

- **تطوير النماذج المستخدمة في أداء الخدمات بما يحقق سهولة إستخدامها للمواطنين من جهة وللقائمين على الخدمة من جهة أخرى.**

- الإهتمام بتطوير أعمال المحفوظات بما يتناسب مع أهمية هذه الأعمال وأثرها على حسن أداء الخدمة.
- إختيار الأسلوب المناسب لتعريف الجمهور بإجراءات الحصول على الخدمات بحيث يتناسب هذا الأسلوب مع فئات الجمهور ودرجة إلمامه بالقراءة والكتابة.
- الإهتمام بأدلة العمل الإداري وتطويرها بهدف توجيه وإرشاد العاملين في أداء الخدمات على أن تشمل هذه الأدلة على ملخص نظام سير العمل وإجراءاته بالنسبة للخدمات التي تؤديها الوحدة.
- ضرورة إنتظام الخدمة وإستمرارها في المواعيد المناسبة للجمهور ، وذلك بتقديم مواعيد تقديم الخدمة بما يتلاءم وظروف المواطنين وتطبيق نظام الورديات في مجال الخدمات أسوة بما هو متبع في مجال الإنتاج وذلك وفقاً لظروف وطبيعة العمل.

# الخلاصـــــة

يُمثل العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج ، وتعاني العديد من المنظمات المصرية وعلى وجه الخصوص الإدارات الحكومية مشكلات حادة في إجتذاب العناصر البشرية الصالحة والإحتفاظ بها ، ومن بين هذه المشكلات تخطيط القوى العاملة ، ويُطالب علماء السكان والإدارة برسم سياسة قومية للعمالة تأخذ في إعتبارها إحتياجات وحدات الإنتاج والخدمات وإستخدام معايير موضوعية في تقدير أحجام العمالة ، والبُعد عن التشغيل والتوظيف غير الإقتصادي الذي لا يتعادل مع إحتياجات العمل الفعلية ويرفع التكلفة ويؤدي إلى إنهيار كفاءة الأداء ، وقد كان إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية أساساً من أجل تحقيق هذا الهدف ، حيث أعلنت الجمعية المصرية عن إتباع سياسة الإعلان عن الوظائف وعقد الإختبارات اللازمة لإختيار الأفضل من بين المتقدمين ، والبُعْد عن التوظيف الجماعي للخريجين الذي أحدث خللاً في الهيكل الوظيفي للدولة ، ووضع خطة قومية متكاملة لتنمية الموارد البشرية يُمكن من خلالها تحديد الإحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة اللازمة لجميع قطاعات الدولة ، ونشر البيانات الكاملة عن الإحتياجات الحالية والمستقبلية لكافة التخصصات في سوق العمل المحلية والخارجية . وقد يُساعد على تحقيق التنمية البشرية القضاء على المشاكل التنظيمية سواء في الحكومة أو غيرها ، حيث يلاحظ علماء الإدارة عدم الإستقرار التنظيمي ، وعدم ملاءمة الشكل التنظيمي لطبيعة النشاط الذي تُمارسه مختلف الوحدات ، بالإضافة إلى مجموعة المشاكل المتصلة بخطوات العمل ومراحله والتي تدخل في نطاق مشاكل نظم وأساليب العمل ، الأمر الذي يتطلب ضرورة دراسة توزيع العمل في مختلف الوحدات الإدارية ، وتشجيع الإتصالات الأفقية المباشرة ، بالإضافة إلى القضاء على أكثر الشكاوي دوراناً على ألسنة الناس وهي مشكلة التعقيدات المكتبية ، حيث يوجد العديد من الجهات التي لازالت الإجراءات بها تتسم بالتعقيد مما يُشكل عبئاً على كاهل المواطنين .. ويوضّح أن مصر مازالت تُعاني نقصاً في الكفاءات البشرية ، الفنية والمهنية بمنطق التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة ، يُشكل عقبة رئيسية في تحقيق التنمية ، لذلك أوضحنا الأبعاد الرئيسية للتخطيط العلمي السليم للقوى البشرية والذي يوفّر المهارات والخبرات اللازمة.

# قضايا للمناقشة

*) " يُجمع علماء العالم على أن العنصر البشري يُمثل أهم عناصرالإنتاج ".
علّق على العبارة السابقة ، ثم وضِّحْ ...
لماذا يُعاني العديد من المنظمات المصرية ، وعلى وجه الخصوص الإدارات الحكومية مشكلات حادة في إجتذاب العناصر البشرية الصالحة والإحتفاظ بها ؟...

*) عقد إتحاد جمعيات التنمية الإدارية مؤتمرات لتطوير الإدارة الحكومية ، والمطلوب منك ما يأتي :
أ) ماذا يُمكن إستنتاجه من البيانات المتعلقة بالعمالة بالنسبة لعدد السكان ؟...
ب) ما هو رأي الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في مشكلة التوظيف ؟
ج) ما هي العناصر الأساسية لسياسة توظيف العمالة حتى تصبح عنصراً فَعَّالاً في خدمة التنمية ؟

*) " أجرى مركز المعلومات التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة عند تقييم نظام توزيع الخريجين ".
والمطلوب منك توضيح ما يأتي :
أ) في أي عام أُجريت الدراسة السابقة ؟... وما رأي هذه الدراسة فيما يتعلق ببعض التخصصات التي بها عجز شديد ؟... وما هو رأيك الخاص في أسلوب مُعالجة مثل هذا العجز ؟...
ب) تناول بالشرح والتعليق رأي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في هذه المشكلة.

*) ما هو المقصود بإصطلاح " المشاكل التنظيمية " ؟.. ثم وضِّح بعض الموضوعات الرئيسية لهذه المشاكل بصفة عامة ، ومشاكل نُظم وأساليب العمل بصفة خاصة.

# الفصل الثاني

# التعليم التجاري والتغيُّر التقني

# أولا : إدارة عملية التَعلُّم في التعليم التجاري

**التقدم التقني السريع :**

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر كافة المستويات المسئولة عن التعليم التجاري أن المجتمعات المتقدمة إهتمت بموضوع العملية التعليمية في التعليم التجاري ، بهدف التَعرُّف على ما هي أفضل الأساليب[1] لجعل عمليتي التعليم والتَعَلُّم أكثر إنتاجية ، وذلك عن طريق تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية ، وهذا يتطلب الإهتمام بحُسن إعداد أساتذة العلوم التجارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يُساير الأساتذة بإستمرار الحاجات الإجتماعية المتغيرة ، **ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم التقني السريع وإنعكاساته على الصناعة وإدارة الأعمال** ، حيث أن السرعة المتزايدة في التغير التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير مماثل في طبيعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية ، **بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في إختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل** ، وهذه الوظائف التي نشأت حديثاً تختلف بصفة عامة عن الوظائف الحالية فيما يلي :

**١) أنها تتطلب عادة مهارات يدوية أقل ، ومفاهيم معرفية أكثر.**

**٢) أنها تتطلب في الغالب إستعمال كثير من المعارف الفنية.**

---

Managing the Learning Process in Business Education New Edition. By Calfrey C. Calhoun, Dean, School of Technology East Carolina University, New Edition Copyright, ١٩٨٦ Colonial Press.

**٣) أن أداء هذه الوظائف يتطلب قدراً كاملاً من الإعداد الوظيفي التربوي العام ، أكثر مما تتطلبه الوظائف التي حلت محلها.**

**٤) وفي كثير من الحالات يحتاج العامل للمزيد من التطور المهني ، بهدف شغل الوظيفة وأداء مهامها بنجاح.**

وبالتالي فإنه ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، **وينبغي على أساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد موظفي الأعمال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الإستعداد والقدرة على أن يظلوا طوال حياتهم في حالة تعلم وإعادة تَعَلُّم للمهارات الوظيفية.**

والجدير بالذكر أن تأثيرات التقنية تظهر على مجالا إدارة الأعمال في ظهور نظم معالجة الكلمات المستخدمة التي تنظم فيها وظائف السكرتارية ، تبعاً للوظائف المرتبطة بالمراسلات والإدارة ، وحيث يكون موظفوا السكرتارية والإدارة هم أول المتخصصين في هذا المجال ، **وعادة ما تكون معالجات الكلمات هذه مصحوبة بأجهزة التسجيل وأدوات الإملاء وكذلك أجهزة التصوير والنسخ ، آخذين في الإعتبار أن إستخدامات معالجة الكلمات في مجال الإدارة ، قد توسعت بسبب كفاءتها العالية في توفير النفقات ولجدواها المتزايدة ، فهي تمثل أشكالاً جديدة لتهيئة خدمات مكتبية مُيَسِّرة ، كما تمثل أحد المكونات الهامة لبرامج التدريب على الأعمال المكتبية.**



ينبغي أن يكون لدى مدير المكتب القدرة على صياغة المراسلات بلغة واضحة سليمة ، وأن يتتبع خطوات إصدارها والرد عليها ، بالإضافة إلى القدرة على كتابة التقارير ، حيث أنها تعتبر وثيقة من شأنها أن تبحث في مشكلة معينة ويتضمن التقرير كافة المعلومات التي ترتبط بهذه المشكلة ، وكذلك بعض الأفكار البناءة بهدف الخروج في النهاية إلى التوصيات التي تساعد على حل الموضوع أو المشكلة.

**التغيرات الوظيفية :**

من الخصائص المتفردة للمجتمع الأمريكي أنه دائم التحرك ، إذ أن حوالي (٢٠٪) **من عدد الأمريكيين يغيرون محال إقامتهم كل عام ، و(٧٪) منهم يهاجرون خارج الولاية** ، ولكن التحرك الجغرافي يعد واحداً فقط من أنواع التحرك المتعددة . وفيما يتعلق بتحليل سوق العمل فإن التحرك يمكن تصنيفه على أساس الإنتقال من وظيفة إلى أخرى (مثل الإنتقال من التدريس إلى إدارة الأعمال ) ، أو من نمط وظيفي إلى آخر أو من تخصص معين إلى آخر ، **وهذا الأخير** – أي **الإنتقال من تَخَصُّص إلى آخر في نفس مستوى الوظيفة يسمى إنتقالاً أفقياً** ، أما الإنتقال من نمط وظيفي إلى آخر فيسمى إنتقالاً رأسياً ، ويعمل الموظفون من القوى العاملة على تغيير وظائفهم بعد ثلاث إلى خمس سنوات في المتوسط ، وكثيراً من هذه التغيرات تعكس الرغبة في الحصول على فرص وظيفية ذات مزايا أكبر.

ويقرر علماء الإدارة في مجتمعنا الدولي المعاصر أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى التدريب أو الإعداد الذي أتمه الفرد ، وكذا الوظيفة التي تم تأهيله لشغلها ، وبين كم الإنتقال الرأسي أو التقدم والنمو المستمرين ، **وفي الحقيقة فإن الأفراد الأقل إعْداداً وهؤلاء الأفضل تدريباً يميلون إلى التحرك والإنتقال أكثر من غيرهم** ، فالأفراد الأقل إعداداً يتحركون بحكم الضرورة . أما الأفراد الأفضل إعداداً فيتحركون إختيارياً ، فالنوع الأول يتحرك بغرض الإستقرار في وظيفة ما ، أما الفئة الأخيرة فيتحركون بمطلق إرادتهم بهدف تحقيق نمو وظيفي من خلال سوق بالعمل المتسعة التي تحتاج إلى خدماتهم . وقد أوضحت الدراسة العملية المستفيضة أن التغير الوظيفي يبلغ أعلى مستوى له بين العاملين في الأعمال المكتبية.

## إتجاهات وظيفية من المجتمع الأمريكي :

**يؤكد علماء الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية أن إتجاهات التوظيف قد إختلفت بصورة ملحوظة عبر السنوات القليلة الماضية ويعد هذا إنعكاساً للطبيعة المتغيرة للمجتمع الأمريكي** ، وفي رأي العديد من علماء الإجتماع أن هناك إتجاهين رئيسيين يتوقع أن يكون لهما تأثير كبير على الولايات المتحدة وغيرها من المجتمعات المتقدمة تقنياً ، وهما : " **مجتمع ما بعد التصنيع** " ، " **المجتمع اللامتزايد** " . مجتمع ما بعد التصنيع أصبح حقيقة واقعة ، أما المجتمع غير المتزايد والذي يتسم بصغر الزيادة السكانية مع بطء التوسع الإقتصادي فهو موجود نظرياً ، وذلك يعتبر أمراً محتوماً بسبب إستنزاف الموارد الطبيعية ونضوبها والتكاليف الباهظة لإنعدام التوازن البيئي (الأيكولوجي) ، **أن البعد الرئيسي لمرحلة ما بعد التصنيع هو التحول من الإنتاج السلعي إلى إنتاج الخدمات الذي يهيمن عليه رجال محترفون في تقديم الخدمات في مجال إدارة الأعمال ، وهؤلاء أناس يتطلب إعدادهم سنوات طويلة من المعرفة والتدريب على هذه الأعمال.**

وبعض رجال التربية يعترفون بأن الإهتمام الشديد في أغلب برامج التعليم التجاري ينصب على إنماء وإكساب مهارات تطبيقية خاصة ، ولكن هذا الإهتمام سوف يتغير مع الوقت بحيث تصبح هذه المهارات مجرد أشياء نظرية ، **حيث أن الحاجة إلى أساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات التغير في كثير من الصناعات قد بدأت في الظهور خصوصاً في مجالات إدارة الأعمال ، إن قوة العملية التربوية اليوم تكمن في إعداد أفراد يتلقون تعليماً رسمياً مستمراً ، ذلك لأن تَغَيرُ الخطوط الوظيفية من مجرد وظيفة فردية إلى سلسلة من الوظائف قد أدى**

**إلى إدراك العاملين أن مهنتهم الأولى التي عملوا فيها لن تستمر على حالها طوال حياتهم العملية ، ولعل هذا يوضح أهمية الحاجة إلى التدريب على مستويات أولية في المجالات المهنية التجارية ، وفي نفس الوقت إنشاء أسس للتعليم التجاري المستمر** ، وتتم عملية التدريب هذه من خلال عمليات تدريب واسعة النطاق تشتمل على الأسلوب التتابعي في الإعداد والسلالم الوظيفية ، والمهارات.

ولمزيد من الإيضاح فإن المشتغلين بالأعمال المكتبية والبالغ عددهم (٢ر١٤ ) مليون يفرد في الولايات المتحدة الأمريكية يُشَكِّلون أكبر مجموعة من الموظفين في مجال القوى العاملة ، **ومن المتوقع أن يزداد الطلب من العاملين في مجالات الأعمال المكتبية** ، وذلك لمواجهة الوظائف التي تُستَخدم نتيجة النمو أو بسبب عمليات الإحلال ، **أن الغالبية المطلقة للعاملين في الأعمال المكتبية (سبعة أفراد من كل عشرة ) في أمريكا هم من النساء ، ويوجد أكثر من واحد من بين كُلْ خمسة من العاملين في الأعمال المكتبية هو من ممتهني السكرتارية أو الإختزاليين** ، كما يمثل العاملون في مجال إمساك الدفاتر والمحاسبة مالا يقل عن واحد من كل عشرة من المجموع الكلي للعاملين.

**إن فرص التوظيف في مجال إدارة الأعمال متاحة لهؤلاء الناس الذين يملكون خلفية معرفة واسعة ومتنوعة** ، فبعض المهن تتطلب فقط دراسة على مستوى المدرسة الثانوية ، والبعض الآخر يتطلب تدريباً متخصصاً في مستوى فوق الثانوي أو في مستوى الدرجة الجامعية. وفي منتصف السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات فإن ثمانية من كل عشرة وظائف لم تتطلب درجة جامعية ، كما أن الطلب من العاملين بالوظائف المكتبية ووظائف البيع يزداد.

**أبناؤنا طلاب التعليم التجاري ومستقبل الأعمال المكتبية :**

يتمتع التعليم التجاري بإقبال واسع يفوق أياً من البرامج التعليمية الإختيارية[١] الأخرى وذلك طبقاً لنسبة المسجلين في هذا التعليم إلى العدد الكلي للطلاب. **وقد أدى التقدم السريع في التقنية إلى ظهور الحاجة إلى نظام أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكبر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية في الدول العربية مستقبلاً ، أن أهمية التدريب المستمر خصوصاً في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة ، وحركات التنقل شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، ونظراً لتَغيُّر الخطوط الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يسايرون التغير في متطلبات المهارة.**

وعلى الرغم من تأثيرات التقنية والتغير في متطلبات الوظائف ، **فإن الطلب من العاملين في الأعمال المكتبية سوف يستمر بصفة عامة على نفس قوته خلال السنين الباقية على إنتهاء القرن العشرين.**

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن مقررات إدارة الأعمال تهتم بمرحلة ما قبل الإحتراف المهني أو الإستخدام ذي الطبيعة الشخصية ، حيث أن التعليم التجاري يعد تعليماً فنياً حيوياً في المفهوم الواسع للتعليم الموجه للوظيفة. **وقد أدى التقدُّم السريع في التقنية إلى ظهور الحاجة إلى نظام أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكثر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية مستقبلاً** ، لذلك فإن أهمية التدريب المستمر خصوصاً في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة ، وحركات التنقُلْ شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، **ونظراً لتغيُّر الخطوط**

---

Education, and Welfare, National Center For Educational Statistics, ١٩٧٨.

**الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يسايرون التغير في متطلبات المهارة.**

ولتحسين التعليم فإنه ينبغي التأكد من توافر المناخ الملائم ووجود علاقات جيدة بين أطراف العملية التعليمية التجارية ويستلزم ذلك التخطيط الكفء ، وفيما يلي بعض الإقتراحات التي يمكن وضعها في الإعتبار :

١) أن الإتجاهات والعادات المتعلقة بالنواحي التجارية يجب أن تسود فيما يتعلق بأسلوب الدراسة ، ومن بين هذه الإتجاهات ضرورة إنتظام الطلاب في الحضور إلى المحاضرات والدروس في الموعد المحدد ، وتنظيم أعمالهم بطريقة جيدة وأسلوب منظم.

٢) يجب أن توضع في الإعتبار نواحي الأمانة والإستقامة حيث أن الأمانة في المواقف التعليمية وبرامج خبرات العمل تساعد الطلاب على التحول إلى أفراد قادرين على الإعتماد على أنفسهم داخل إطار من المعايير الأخلاقية ، وهو ما يؤدي إلى أدائهم لأعمالهم فيما بعد بكفاءة وشرف.

٣) ينبغي التأكيد على مفهوم التعاون تخطيطاً وتنظيماً وتطبيقاً في ضوء نظرية التعاون في الإدارة التي أوجدها رواد من علماء الإدارة والتعاون ، وممالاشك فيه أن الطلاب سيتعلمون التعاون إلى المدى الذي يمكن أن ينالوا فيه فرص العمل تحت رئاسة زميل لهم والإشتراك في الأنشطة وتنظيم قيادات المجموعات ، والعمل فيما يسمَّى الأنشطة المتكاملة مثل التخطيط والتنفيذ والتقييم ، كما ينبغي أن تتاح لهم الفرصة للسلوك الإيجابي في مجال إظهار الميول تجاه الآخرين وحمايتهم وتفهمهم والغفران لهم.

٤) إن الإفتقار إلى إتجاهات وأنماط السلوك المرغوب فيها يؤدي بالكثير من العاملين إلى فقد وظائفهم ، لذلك فمن الواجب إرساء دعائم التربية الأخلاقية وإنماء الشخصية.



ينبغي على مديري المكاتب أن يثيروا إهتمام القوى العاملة بعملهم ، فالتوجيه كعنصر من عناصر العملية الإدارية التي يمارسونها عبارة عن العملية التي تتم يوماً بيوم ... **وفي ضوء هذه الحقيقة التي ينبغي أن يقضوا جانباً من وقتهم في توجيه معاونيهم ، يزودوهم بالمعلومات ... يناقشوا المشكلات .. يحفزوهم على مزيد من الإسهامات .. يردوا على ما قد يثيرونه من تساؤلات .. يوضحوا لكل شخص دوره في تنفيذ التعليمات.**

٥) ينبغي بالإضافة إلى توافر العوامل السابقة ، **التأكد من شرح وتوضيح إستخدام الأنماط والخطط التنظيمية التالية في الأعمال المكتبية :**

أ ) **المجموعة الكلية** : كإعطاء المحاضرات أو التدريب لجميع الطلبة.

ب) **تبادل العمل** : تدريب الطلاب على أنشطة متعددة .. آلات حاسبة .. آلات كاتبة ... الحفظ .. النسخ .. إلخ.

ج) **التعليم المفرد** : يهدف أن يتقدم كل طالب في دراسته من خلال المواد المتاحة له بمعدل سرعته في التعليم.

د) **المحاكاة** : تزويد الطالب بمواقف مكتبية واقعية بأسلوب تمثيلي.

هـ) **المكتب النموذجي** : يهدف تنمية المهارات ، ومعرفة كيفية إنسياب العمل والقدرة على التوافق مع مختلف المواقف.

**كذلك قيمة الأساليب الآتية في الأعمال المكتبية :**

أ) **العرض** : تقدم العروض الحية أو المسجلة على أفلام لتوضيح الإجراءات والأساليب التي تتضمن إستخدام الآلات المكتبية.

ب) **المناقشات** : يمكن توظيف المحاضرات والمناقشات لإضافة معلومات جديدة وتوضيح الفرص الوظيفية ومتطلبات كل وظيفة.

ج) **سجلات الوظيفة** : توفر هذه السجلات تحليلاً دقيقاً للمهام المكتبية بما في ذلك الإجراءات الواجب إستخدامها.

د) **العقود** : عبارة عن أوصاف مكتوبة لعمل مُحَدّدْ مطلوب إستكماله.

هـ) **اللجان** : من الطرق المفيدة للمشروعات ، ويتحقق من خلالها مفهوم القيم التي تتمثل في العمل الجماعي والتعاون ، والقيام بأعمال البحث والتقصي والتنظيم وتقدير المعلومات المتعلقة بإدارة الأعمال والدقة في إستخدام الإجراءات.

## عمليات الإتصال :

**تتضمن عمليات الإتصال في مجال إدارة الأعمال العديد من المراسلات والتقارير المكتوبة ، وتشتمل أيضاً على وسائل الإتصال الشفهية ، مثل : المحادثات التليفونية ، والمقابلات ، والإملاءات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والإجتماعات ، وإعطاء التعليمات ، وما إلى ذلك.**

**وعملية الإتصال سواء كانت شفوية أو مكتوبة ، تشتمل على ثلاثة مستويات من الفعاليات :**

١) **الإتصال المباشر وجهاً لوجه ، وهو أكثرها فاعلية لسببين :**

أ) يمكن من خلال عملية الإتصال **الحصول على ردود فعل فورية** سواء لفظية أو غير لفظية.

ب) **يسمح بإستخدام الأساليب غير اللفظية لتعزيز الرسالة.**

٢) **الإتصال غير المباشر** ( الإتصال في إتجاهين ) ، مثل الإتصال الهاتفي ، وهذا يتيح أيضاً الحصول على ردود فعل فورية لفظية.

٣) **الإتصال في إتجاه واحد** ، مثل : المراسلات ، التقارير ، الراديو ، وهذا النوع من الإتصال يفتقر إلى إمكانية الحصول على ردود فعل فورية سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

وعادة ما ينفق العاملون بإدارة الأعمال حوالي (٨٠٪) من وقتهم في بعض أشكال الإتصال ، بإستخدام الكلمات المنطوقة أو المكتوبة ، وللإتصال جانبان ، فالطلاب يتعلمون من خلال الإتصال اللفظي ، **ولكنهم لا يتلقون إلا قدراً ضئيلاً من المساعدة في إكتساب المهارات المرتبطة بعمليات الإتصال الفعال** ، مثل قراءة المراسلات والتقارير التجارية والإستماع الجيد عندما يتحدث آخرون.

ويمكن التعرف[١] على المزيد من خلال المراجع المختصة التي تتناول كل ما يتعلق بمظاهر الإتصال ، مثل : الحديث ، والإستماع ، والكتابة ، والقراءة الفعالة.

**الموظف الناجح وأساليب الإتصال :**

وينبغي أن نوجه النظر إلى **أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يعرف أساليب الإتصال الفعال** ، ويستخدمها بكفاءة ، وتشير نتائج الدراسات إلى أهمية مهارات الإتصال في إدارة الأعمال ، كما تظهر من خلال كمية الوقت المنقضي في عمليات الإتصال والإجماع على أهمية توافر القدرة على الإتصال لدى الموظفين ، وتعطي الكثير من الشركات حالياً أولوية لإتقان الموظف للمهارات الأساسية للغة ، مثل قواعد النحو والهجاء والترقيم وبناء الجمل والمفردات.

ويلعب الإتصال التحريري أو المكتوب دوراً حيوياً في عالم التجارة والصناعة الحديث ، إذ أن الحجم المتزايد من المراسلات والتقارير والنشرات وزيادة تكلفتها ، يؤكدان الحاجة إلى مستويات عالية من الكفاءات ونظام فعال للتكاليف للإتصالات الكتابية التي تتم عن طريق المشروع . وهناك الكثير من الإموال تُنفق كل عام على الإتصالات الكتابية ، وهناك بعض الشركات في الخارج التي قد تتعامل مع ما يزيد عن مليون من المراسلات وما شابهها كل أسبوع.

[١] لمزيد من التعرف على أهمية الإتصال الإداري يرجع إلى مرجعنا العملية الإدارية والتطبيق الإداري ، صفحات ٢٨٠ وكذلك ٥٧٧ وما بعدها – الناشر : مكتبة عين شمس.

وتعليم الكتابة في المجال التجاري يشتمل على تدريبات وأنشطة تعكس ما يدور في واقع عالم إدارة الأعمال ، وبصرف النظر عن شكل الإتصال المكتوب ، فإن عملية المراسلات المخططة ، ينبغي أن يجمع في طياتها العناصر التالية : إختيار الكلمات ، وكتابة الجمل والفقرات ، والتخطيط للكتابة بما في ذلك إتخاذ القرار.

إن أحسن النتائج في كتابة الرسائل التجارية يمكن الحصول عليها من خلال كتابة عدد أقل من الخطابات ، مع تكرار عملية الكتابة مع إتاحة الوقت الكافي لرؤية وفحص نماذج جيدة وتقييم بعض المراسلات . وهناك ثلاثة على الأقل من الكفاءات التي يُحتاج إليها والمتعلقة بكتابة الرسائل التجارية ، يمكن تحديدها فيما يلي :

١) أن تكتب الرسالة بحيث تناسب المعنى المطلوب نقله بوضوح وإختصار وفاعلية.

٢) الفهم الصحيح لبديهيات وآليات كتابة الرسائل.

٣) إستخدام ضمير المخاطب عند كتابة الخطابات.

ويعتمد فهم الإتصالات التحريرية بصورة كبيرة على القدرة على القراءة الجيدة وتَفَهُّمْ المفردات ومهارات القراءة القابلة للتطبيق في المجالات الصناعية والتجارية.

وهناك أربع على الأقل من الكفاءات التي ينبغي توافرها فيما يتعلق بمهارات القراءة :

١) **تحديد الهدف** أو الأهداف التي يسعى إليها من القراءة ، وإستخدام طريقة القراءة ومعدلاتها المناسبة لكل هدف منها.

٢) **إمتلاك مهارات الفهم** والتفسير والتفكير الناقد.

٣) **التفسير بطريقة صحيحة** الأشكال والرسوم البيانية والخرائط وغيرها من وسائل الإيضاح.

٤) **إستخدام المصادر المناسبة** للحصول على معلومات معينة.

**الموظف الناجح ومعالجة البيانات :**

من الحقائق التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر أن حياة الأكثرية ممن يعيشون عالم اليوم قد تأثرت إلى حد كبير بالحاسبات الآلية الكمبيوتر " ولعلنا نلاحظ مدى تأثيرها في مجالات وميادين عديدة ، مثل بحوث الفضاء وغيرها من مجالات التطور الإنساني وهذا التأثير يمكن ملاحظته بصورة أوضح إذا ما ذكرنا موجزاً عن تاريخ الحاسب الآلي ، ففي عام ١٩٥٠ م كانت هناك أقل من اثنى عشر من الحاسبات الآلية الرقمية في العالم بأكمله ، ومع نهايات الستينيات أصبح هناك أكثر من ٤٠٠٠٠ حاسب في حالة تشغيل فعلى في العالم ، وهذا الرقم تجاوز مائة ألف خلال السبعينيات.

**وقد تغلغلت تطبيقات الحاسب الآلي – بصورة مباشرة أو غير مباشرة – في أغلب مظاهر النشاط الإنساني ، فهي تستخدم لتصميم المدارس والمساعدة في بنائها والمعاونة في تشغيلها . وقد يسرت أجهزة الحاسب الآلي عمليات تخطيط وبناء سفن الفضاء ، وإطلاقها والتحكم فيها والسفر إلى الكواكب الأخرى . كما تستخدم الحواسب الآلية أيضاً في التقليل من العوامل المعوقة والأعمال غير الضرورية ، في مجالات إدارة الأعمال وتنفيذ القانون والتعليم والتجارة والعلم ونظم الأمن الإجتماعي ونظم الضرائب على الدخل ، وهي مجالات تمس حياة جميع المواطنين تقريباً ، أن الفائدة الظاهرة والملموسة وغير المحدودة للحاسب الآلي في ذاته قد إزدادت من خلال عمليات النمو**

**المتسارع للمعدات الملحقة به ، مثل نظم الإتصال المعلوماتي ونظم معالجة الكلمات . وقد أدى هذا بالتالي إلى إستخدام شبكات واسعة ، حيث يمكن لأحد الحواسب الآلية الموجودة في مدينة ما أن يعمل كنهاية طرفية لحاسبات أخرى على مدى إتساع الدولة ، كما أدى أيضاً إلى تطوير الحواسب الصغيرة " الميني كمبيوتر " وأجهزة المعالجة الدقيقة ، وكذلك الحاسبات الشخصية ذات التطبيقات العديدة التي أصبحت تكاليفها في متناول أي نظام مدرسي.**

وإن الإستخدام الشائع لمصطلح " معالجة الكلمات " وغيره مثل مصطلحات " غزو الفضاء " ، " الرادار " و"المضاد الحيوي " وغيرها يعتبر أحد مظاهر القرن العشرين.

فإذا تأملنا الكلمتين اللتين تشكلان هذا المصطلح "Data-Processing" لوجدنا أن كلمة data هي جمع كلمة datum اللاتينية التي تعني " حقيقة أو جزءاً من معلومة " ، وكلمة Processing عبارة عن أحد أشكال الفعل الذي يصف عملية تناول أو تغيير المادة الخام باليد أو بالآلة.

إذن فالمصطلح Data Processing يعني " تداول أو تغيير الحقائق أو أجزاء المعلومة باليد أو بالآلة ".

**أن التطور غير العادي لتقنية الحاسب الآلي قد أدى إلى زيادة الطلب من الأفراد ذوي الكفاءة في تشغيل البيانات ، وبالتالي فإن الأفراد القادرين على معرفة وفهم إمكاناته ، يتاح لهم إمكانية الإلتحاق بوظائف عديدة وقدر من المرونة في الإنتقال بين الوظائف ، أن مفهوم "إستجابة المؤسسات التعليمية لحاجات السوق الوظيفية " قد أصبح من الإعتبارات التربوية الهامة ، حيث أدركت المؤسسات التعليمية عظم مسئوليتها في إعداد الطلاب للعمل والحياة في مجتمع يدار بالحاسب الآلي ، ويناسب مجال تشغيل البيانات الطلاب في كل من**

**المرحلة الجامعية والمرحلة الأولى** ، فالحاسب الآلي أداة تناسب المناهج الحالية ، كما تساعد على تغيير المقررات الروتينية إلى خبرات شيقة ، **ورجال التعليم التجاري حالياً في الطليعة من محاولات تطوير تطبيقات في النواحي التجارية.**

ومن الجدير بالذكر أن نوضح أن الشركات المتخصصة في إنتاج الحاسب الآلي قد صممت وحدات تعليمية خصيصاً لمختلف مستويات مراحل التعليم ، حيث تم إعداد هذه الوحدات لمساعدة المؤسسات التعليمية يعلى تطوير أو توسيع برنامج ، لتعريف الطلاب بصفة تمهيدية بالإمكانات العامة للحاسب الآلي أو لتزويد فئة خاصة من الطلاب بأداة لحل المشكلات ، **أو لإعداد طلاب التعليم التجاري للإلتحاق بسوق العمل بعد التخرج بهدف تهيئتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في تحقيق أهداف تشغيل أو معالجة البيانات.**

**الأهـــداف :**

يمكن تصنيف أهداف معالجة البيانات في ثلاثة مجالات عامة.

١) أساسيات الحاسب الآلي.

٢) حل المشكلات.

٣) الإلتحاق بالوظائف.

وفي المستوى الأول " معرفة أساسيات الحاسب الآلي " يتصف الأعداد التعليمي بالعمومية ، حيث يصمم لتعريف الطلاب بإستخدامات الحاسب وإمكاناته.

ويهتم المستوى الثاني بإنماء مهارات حل المشكلات كأدوات ترتبط بالوظائف ، في المجال الهندسي ومجال الرياضة والعلوم والمحاسبة بالإضافة إلى معالجة البيانات.

أما المستوى الثالث فيهتم بإعداد الطلاب وإكسابهم كفاءات وظيفية تمكنهم من دخول سوق العمل في وظائف معالجة البيانات.

وهذه المستويات الثلاثة توجد بدرجات متفاوتة في المستويات الدراسية، بدءاً من المرحلة المتوسطة حتى المرحلة الجامعية.

والمجالات العامة للدراسة الأولية للحواسب الآلية التي تناسب المقررات التمهيدية تتضمن :

١) التمهيد لأسلوب النظم.
٢) المستويات الأساسية التي يتم معالجة وتشغيل البيانات بواسطتها : " يدوية ، آلية ، بطاقات مثقبة ، والمعالجة الإلكترونية ".
٣) معرفة وتقدير ما حدث من تطور في أساليب معالجة البيانات ، ويشمل هذا بصفة خاصة الحاسب الآلي الرقمي ذا البرامج المخزونة.
٤) مفاهيم أساسية عن معالجة وتشغيل البيانات.
٥) إستخدامات معالجة البيانات سواء الشخصية أو التجارية.
٦) الآثار الإجتماعية لنواحي التقدم في تقنية الحاسب الآلي.
٧) المصطلحات المرتبطة بمجال معالجة البيانات.

وأساسيات الحاسب الآلي يمكن تنميتها من خلال مقرر أو مقررات منفصلة في معالجة البيانات ، أو من خلال إدخال المفاهيم الخاصة به على المقررات الحالية آخذين في الإعتبار أن العلاقة بين برامج معينة ومجال معالجة البيانات ، يمكن أن تظهر بوضوح من خلال إدخال موضوعات معالجة البيانات أو الوحدات الخاصة بها داخل مقررات حالية ، مثلاً ينبغي دراسة الأثر الإقتصادي وتأثيرات معالجة البيانات على التوظيف من خلال مقررات الدراسة مثل : إدارة الأعمال ،

القانون ، الإقتصاد ... إلخ . ويمكن تقديم خرائط إنسيابية لتوضيح تدفق المنتجات والمواد الخام المستخدمة في الإنتاج . ومن خلال القانون يمكن دراسة حماية حقوق المؤلفين وبراءات إختراع برامج الحاسب الآلي .. الخ.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد يلتحق الطلاب أو كثير منهم بوظائف تختلف عن وظائف معالجة البيانات ، غير أنه يمكنهم الإستفادة في ممارستها بالخلفية المعرفية عن معالجة البيانات ، فهؤلاء الطلاب يكتسبون مهارات ذات مستوى عال في إستخدام معالجة البيانات في المهن المختلفة.

وعلى أي حال ... أرجو أن أوجه النظر إلى أن صناعة الحاسبات الآلية قد إنتقلت[١] إلى إنتاج الحاسبات الصغيرة المنفصلة والتي يمكن توفيرها بين أيدي الأفراد في عملية التدريب بسبب إنخفاض أسعارها ، وبمجرد أن تتحدد الأهداف التعليمية لبرنامج معالجة البيانات ، فإنه ينبغي إعطاء الكثير من العناية في إختيار معدات الحاسب الآلي التي تحقق هذه الأهداف.

ونظراً لأننا نعيش عصر إنفجار المعرفة ، وإرتباط المعرفة فإن الممارسين والدارسين لعلوم الإدارة[٢] ينبغي عليهم أن يتفهموا جيداً ما يأتي :

**١) النظام الإقتصادي الحر وخصائصه ، وفاعليات التغير فيه.**

**٢) كيفية تنظيم الأعمال التجارية وكيفية تنفيذها.**

---

١ Lioyd Brooks and Robert Behling , "Minicomputers in the Business Teacher's Future", Business Education Forum ٣٢, No. ٤ (January ١٩٧٨,) ٢٦٢٧.

٢ نرجو أن نوجه النظر إلى أن خطة الدراسة بالمعهد العالي للدراسات التعاونية تغطي جميع هذه المقررات في إطار إستمرارية العملية التعليمية من السنة الأولى حتى السنة الرابعة ، بالإضافة إلى أن خطة الدراسة تتضمن المجموع التراكمي الذي يُحدد تقدير الطالب عند التخرُّج ، غير أن الأمر لا يسلم من وجود طلبة يلجأون إلى بعض جُهلاء الشارع الذين يقومون بعمل مُلخصات ويبيعونها للطلبة الذين يأملون في النجاح الرخيص ، ومثل هؤلاء لا يمكن أن يكتسبوا المهارات والقدرات العالية.

٣) الحاجة إلى موظفين مدربين جيداً وأهمية تقدير الوظائف والأعمال التي يستطيع الفرد من خلالها أن يشارك بأعظم قدر من تحقيق الرفاهية الشخصية والإجتماعية والإقتصادية والحضارية.

٤) الوظيفة التسويقية لإدارة الأعمال وإنماء كفاءات المستهلك في الحصول على السلع والخدمات الإقتصادية وإستعمالها.

٥) يمكن للأفراد والعائلات أن يستخدموا أموالهم بكفاءة والمشاكل التي تترتب على التغيرات التي تحدث في مستويات الأسعار.

٦) وظائف المصارف ( البنوك ) وكيفية الإستفادة من خدماتها.

٧) وظائف الإئتمان وكيفية إستخدامه بذكاء في عمليات التمويل الشخصية والعائلية والتجارية.

٨) طبيعة وأسباب المخاطر الإقتصادية وكيف يمكن للتأمين أن يحمي الفرد من مخاطر الخسائر في الممتلكات أو إنخفاض الدخل.

٩) أهمية أن يكون للفرد خطة للإدخار والمشاكل الخاصة الناجمة عن التغيرات في مستوى الأسعار.

١٠) أهمية النقل والإتصال وكيفية إستخدام الخدمات المتاحة.

١١) حقوق ومسؤوليات العاملين والمستثمرين والمديرين والحكومة في نظام الدولة الإقتصادي.

١٢) الحاجة إلى التفكير العميق عند إختيار الوظيفة وأساليب البحث والتقدم إلى الوظائف المختلفة.

ولعل من بين ما ينبغي أن يعرفه الدارسون لعلوم الإدارة أن المؤسسات التعليمية في العالم لديها برامج عمل لطلابها ، هذه البرامج تصنف داخل إثنين من الأنماط العامة :

برامج العمل التعاوني ( التربية التعاونية ) ـ، وبرامج العمل غير التعاوني

**وبرامج العمل التعاوني هي برامج تعليمية ، يقوم فيها كل من المؤسسة التعليمية وأصحاب الأعمال بتقديم خبرات التعلم لإعداد الطلاب لشغل الوظائف المكتبية الأولية وذلك بصورة مشتركة بينهم ، هذه البرامج يشار إليها تحت إسم الإعداد للوظائف المكتبية[١] التعاونية** ، وتركز الأنشطة التعليمية والأنشطة أثناء العمل على الأهداف الوظيفية للطالب . ويهتم المسئولون بفحص خصائص برامج العمل التعاوني ومراجعة أهدافها وتقصي الإجراءات الخاصة بترسيخ برامج تعاونية فعالة والمحافظة عليها.

---

١ The Center for Vocational Education ; The Ohio State University ; Establish Guidelines for Your Cooperative Vocational Program, Module J-١, Professional Teacher Education Module Series (Athens, Ga. : American Associatio For Vocational Instructional Materials, ١٩٧٨), p.II.

## ثانيا : الكومبيوتر وشخصية الإنسان

يرى علماء مدرسة النظام الإجتماعي أن التنظيم الرسمي يرتبط أساساً بمفهوم إجتماعي أكثر من إرتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة غالباً في الإدارة لتوجيه النشاط الإنساني ، أي أن الجانب الإجتماعي هو الجانب الطاغي أو الغالب ، ومن هذا المنطق **يرى بعض العلماء أن هناك خشية من أن تطور تكنولوجيا الكومبيوتر قد يرجع بهذا العصر الذي نعيش فيه إلى عصر سيادة الآلة ، والآلة الآن في رأيهم تتمثل في الكومبيوتر وتطور إمكانياته الهائلة خاصة بعد تقديم برامج وخدمات على مستوى العالم في مجالات التصميم والتصنيع والهندسة ، سواء في ذلك هندسة الأبنية أو هندسة الوحدات الصناعية ، والهندسة الجغرافية ، ونظم المعلومات الجغرافية ، والهندسة الميكانيكية ، هذا بالإضافة إلى الخدمات التحليلية التي ترتبط بالبيانات الدولية وإختيار أفضل البدائل من حيث التكلفة والعائد ، والتعامل مع قواعد البيانات التجارية القياسية ، وتصميم وإدارة ومراقبة الدعاية والأوكازيونات ، وحساب التطبيقات الخاصة بالمؤسسات المالية وصناعة السياحة والنقل والمواصلات والإتصالات ... الخ ... هذا بالإضافة إلى شبكة الإنترنيت التي لديها تقنية تربط أكثر من ٦٠٠،٠٠٠ شبكة وتتضمن حوالي ١٤ مليون جهاز كومبيوتر ، علماً بأن عدد أجهزة الكومبيوتر التي تنتمي إلى هذه الشبكة كان ٢،٤ مليون كومبيوتر في عام ١٩٩٥ أصبح عددها ١٤ مليون كومبيوتر في عام ١٩٩٧ ، وقد أصبح العالم على عتبات تسهيل التجارة الإلكترونية ، والقضية التي تطرح**

**نفسها الآن ... هل من الأمن بالنسبة للمستهلكين شراء المنتجات عبر " شبكة الإنترنيت " باستخدام البطاقات المصرفية المعهودة ؟ ...**

## آراء لعالم الإدارة هيربرت أ. سيمون Herbert A. Simon

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نعرض فيما يلي بعض آراء عالم الإدارة هيربرت سيمون[1] وهو من علماء مدرسة النظام الإجتماعي الذي نشر العديد من المقالات العلمية بصفته عضواً في مؤسسة علمية كبيرة هي معهد كارنيجي للتكنولوجيا Carnegie Institute of Technology وفي إحدى هذه المقالات بعنوان : **هل سيتم إدارة المنشآت عن طريق التشغيل الآلي الذاتي ؟...**

**Will the Corporation be Automized ?**

ويسعدني أن أعرض فيما يلي جانباً من الآراء المبتكرة جداً لهذا العالم القدير.

**الكومبيوتر وحل المشكلات :**

إن الأساليب والبرامج التي يستخدمها الكومبيوتر في حل المشكلات أو التوصل إلى نتائج ليست هي نفس الأساليب أو الحسابات التي يستخدمها الإنسان في الوصول إلى نفس النتائج. **فالكومبيوتر يستطيع أن يحل محل الإنسان من إجراء حسابات أو برامج ، ولكنه لا يستطيع تقليد طريقة تفكيره.**

The mathematical and computing techniques for making programed decisions replace man but they do not generally simulate him.

---

[1] نشرت هذه المقالة في "Readings in Management" الناشر : Landmarks and New frontiers

وقد أدت هذه الحقيقة إلى كثير من الأفكار الخاطئة التي إنتشرت عن جهاز الكومبيوتر وإمكانياته This fact has led to some misconceptions ، about the nature of computers and about their potentialities. فكثيراً ما يقال أن أجهزة الكومبيوتر هي مجرد أجهزة **غبية قادرة على إجراء العمليات الحسابية بسرعة شديدة وأنها غير قادرة على فعل شئ لم يسبق للإنسان أن قام بعملية برمجتها** ، وهذه العبارات تعتبر أيضاً من الحقائق التي يترتب عليها نتائج خاطئة.

ويسترسل هربت أ. سيمون موضحاً وجهة نظره عن الكومبيوتر قائلاً :

١) جهاز الكومبيوتر هو أداة قادرة على التعامل مع أنواع الرموز المختلفة ، سواء أكانت كلمات أو أرقام ، وإن كان التركيز حتى الآن بوجه عام كان على جانب الرياضيات ، غير أنه ليس هناك ما يمنع – في تكوين الكومبيوتر نفسه – من إستخدامه في مجالات ومواد غير متصلة بعمليات حساب الرياضيات التقليدية. وقد تمت أبحاث ناجحة في الخمس سنوات السابقة في مجال برمجة المواد الغير رياضية.

Computers are very general devices capable of manipulating all kinds of symbols - words as readily as numbers. The fact that computers generally do arithmetic is an historical accident. If a particular decision-making situation is not quantitative we cannot handle it with traditional mathematical techniques. This constitutes no essential barrier to computerization. Much successful research has been carried out in the past five years on the

use of computers for processing nonnumerical information.[1]

٢) إننا نتعامل مع الكومبيوتر حتى الآن بلغة تنقصها الذكاء ، ولكننا بصدد تطوير اللغات الخاصة بالتعامل مع الكومبيوتر حيث يوجد مثلاً نظام (Fortran) الذي يُوجه التعليمات إلى الكومبيوتر في لغة شبيهة بلغة الرياضيات العادية . فيمكننا مثلاً بإستخدام هذا النظام كتابة المعادلة الرياضية وإعطاء فقط الأمر - إفعل - وهي Instruction للكومبيوتر لكي يتعامل معها . كما تمت تطوير أنظمة أخرى على نفس المستوى للمعلومات الغير رقمية ولكنها تعتمد على أسلوب مبسط في اللغة.

Computers behave like morons only because we are just beginning to learn how to communicate with them in something better than moronic[2] language. There now exist so-called compiling techniques (e.g., FORTRAN) that instruct computers in general language very similar to the ordinary language of mathematics. With these compilers, we now can program a computer to evaluate a formula by writing down little more than the formula itself and the instruction : Do. Compiling techniques of almost

---

[1] يرى " هربرت أ. سيمون H.A. Simon " أن إصطلاح التنظيم Organization مواز للإصطلاح منشأة Enterprise ، وأن التنظيم الرسمي يرتبط أساساً بمفهوم إجتماعي أكثر من إرتباطه بمفهوم السلطة المستخدمة أساساً في الإدارة ، ومن هذا المعنى فهو من دُعاة العلاقات الإنسانية.

[2] moronic [f;glm dErw] الشخص غير الذكي ، وفي المصطلحات العلمية الشخص الذي يتراوح ذكاؤه من ٨ إلى ١٢ سنة أي محدود الذكاء لا يتعدى ذكاؤه مرحلة الطفولة.

comparable power have been developed for nonnumerical computing. They have not reached the point where they permit the programer to communicate with the computer in idiomatic English, but only in a kind of simple pidgin English.

٣) رغم أنه من الصحيح أن الكومبيوتر يفعل فقط ما يتم برمجته عليه ، إلاّ أنه :

أ) من الممكن أن يبرمج الكومبيوتر ليتأقلم مع المتغيرات.

ب) ليُطَوِّر برامجه على أساس التجربة – أي على أن يتعلم من التجربة. فالكومبيوتر يعمل في إطار برنامجه بنفس الشكل الذي يعمل فيه الإنسان في أطار ما تفرضه عليه العوامل الوراثية والخبرة الإنسانية المتراكمة – أي أنه يوجد مجال واسع للمرونة والتأقلم عند الكومبيوتر كما هو عند الإنسان.

Computers do only what you program them to do, but

(a) you can program them to behave adaptively and
(b) you can program them to improve their own programs on the basis of their experiences - that is, to learn. Hence, the more accurate statement is : Computers do only what you program them to do in exactly the same sense that humans do only what their genes and their cumulative experiences program them to do.

٤) ولقد صار الآن ممكناً لأجهزة الكومبيوتر أن تحل مشاكل مُقَدَّمة لها بطريقة غير منظمة عن طريق أساليب مشابهة لأساليب الإنسان في حل المشكلات كأسلوب التجربة والخطأ ، والقياس وإستخدام معايير

مختلفة للإختيار وغيرها. ورغم أن تلك الإمكانيات في مجال الكومبيوتر مازالت محدودة إلا أنه قد تم فعلاً تجربة برامج ناجحة في هذا الصدد. إن برامج الكومبيوتر التي تستخدم هذه الأساليب السابق ذكرها في التعامل مع المشكلات التي تقع خارج إطار الحسابات الرياضية الكلاسيكية تسمى "Heuristic programs"[1] وهى البرامج التعليمية القائمة على مبدأ إعتماد الدارسين على أنفسهم في التَعَلُّم وإكتشاف الأشياء وإكتساب الخبرة بجهدهم بدلاً من أسلوب التلقين.

وقد تم تطوير مثل هذه البرامج في إستخدامات متعددة مثل لِعب الشطرنج ، إثبات النظريات الهندسية ، الجبر وحتى في تلحين الموسيقى ، بل وهناك برنامج ليس له إطار مرجعي معرفي محدد ولكنه يستخدم أسلوب مغير في التحليل لحل المشكلات في أي مجال.

It has now been demonstrated, by doing it, that computer
structured problems by using methods very similar to those used by humans in the same problem-solving situations : that is, by highly selective trial-and-error search using all sorts of rules of thumb to guide the selection; by abstracting from the given problem and solving first the abstracted problem; by using analogy; by reasoning in terms of means and ends, goals and subgoals;

---

١ Heuristic adj. specialised of a method of teaching all students to learn by discovering things themselves and learning from their own experiences rather than by telling them things.

by adjusting aspirations to the attainable. There is no longer reason to regard phenomena like "judgment" and "insight" as either unanalyzable or unanalyzed, for, in some forms at least, these phenomena have been simulated - computers have exercised judgment and exhibited insight. The range of capabilities of computer programs of this sort is still extremely narrow, but the significant point is that some such programs have been written. tested, and even compared in their behavior with the behavior of human laboratory subjects performing the same tasks.

Computer programs that handle nonnumerical tasks, use humanoid problem-solving techniques (instead of the systematic algorithmic techniques of classical mathematics), and sometimes include learning processes, are called heuristic programs. They incorporate, in their processes, one or more aspects of what has been called "the art of plausible reasoning", an art that guides us through the numerous, diverse, ill-structured decisions of everyday life.

ومن المهم التنويه إلى أن هذا النوع من البرامج تطور الآن عن طريق تقليد الذكاء الإنساني وليس فقط للعمل كبديل للذكاء الإنساني. ويمكننا ملاحظة هذا التطور مثلاً عن طريق وصف في إيجاز الثلاث برامج للكومبيوتر للعب الشطرنج.

The three existing computer programs for playing chess.

**البرنامج الأول : Los Alamos**

يعتمد على قدرة الكومبيوتر على الإختبار والإختيار حيث أن الكومبيوتر يستعرض " في كل حركة each move " حوالي "مليون بدائل محتملة one

million alternative possibilities " بسرعة شديدة لإختيار واحدة منهـا عن طريق معايير بدائية لإختيار ما يبدو أنه الأفضل.

البرنامج الثاني **Bernstein's program**

وهو برنامج يُتيح فرصة أكثر للإختيار حيث يختبر ٢٥٠٠ بديل ، ويتم الإختيار من بينها بناءاً على معايير أكثر تعقيداً للإختيار.

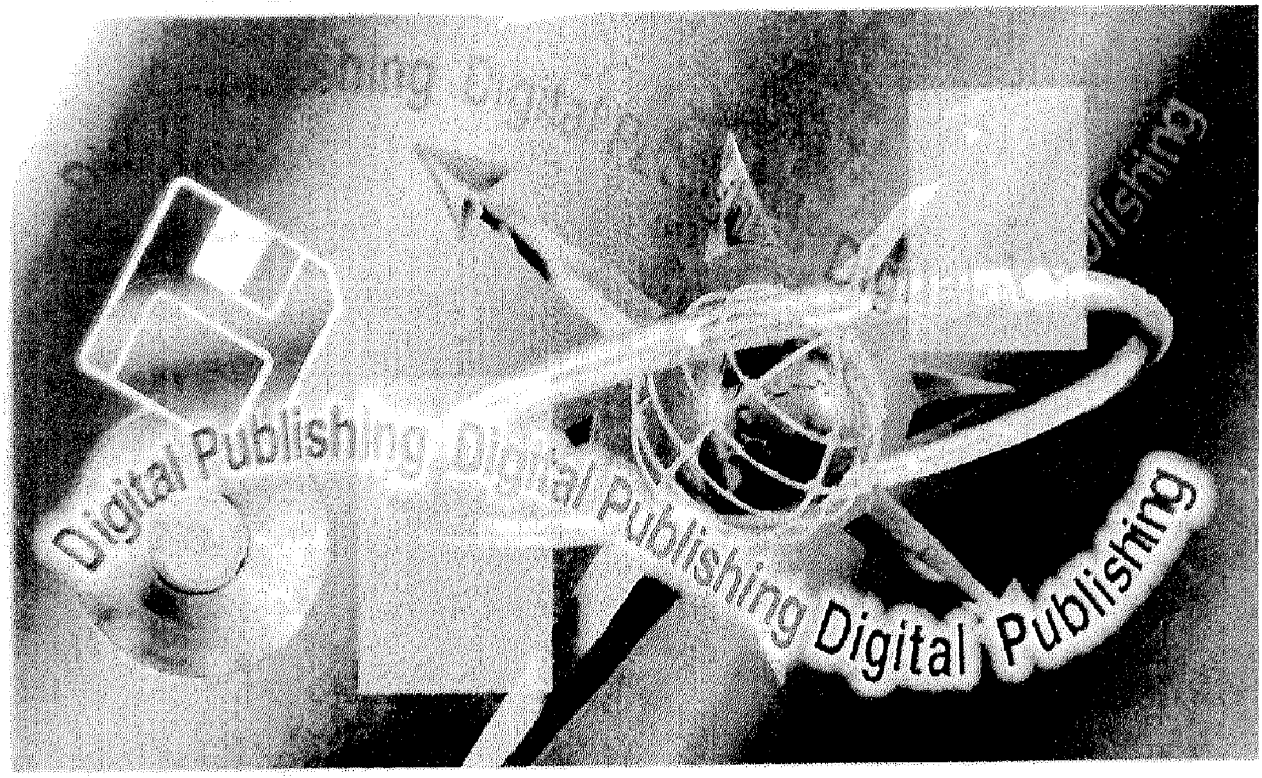
وهذان البرنامجان يعتمدان على طرق مختلفة تماماً فيما يتعلق بإمكانيات وأسلوب تفكير لاعب الشطرنج.

البرنامج الثالث : **The RAND - carnegie program**

يستخدم أكثر الأساليب قدرة علـى الإنتقاء more selective ، لذلك فهو يختبر ما يقرب من ٥٠ حركة لإختيار البديل الأفضل من بينهـا ، وهذا البرنـامج هو الأقرب إلى نوع البرامج التي تحفز الدارسين علـى أن تفكر وتتعلم وتكتسب الخبرة من ممارستها الذاتية والذي أُطْلِقَ عليه "heuristic program".

والمعتقد أننا نشاهد علـى السـاحة الآن العديد مـن أجهـزة الكومبيوتـر التـي تستطيع التعامل مع كم ونوعية المشـاكل المختلفـة ، كمـا يتعـامل معهـا الإنسـان ، وهـذا بـدوره يدفعنـا إلـى التوضيـح بـأن أهميـة البحـث فـي هـذا المجـال لا تتعلـق بالجهود التي تُبذل من أجل تغذيـة الكومبيوتـر بالمعلومـات الهامـة التـي يحتاجهـا الإنسان ، وأن مثـل هـذه التغذيـة قد يعتبرهـا البعـض أنهـا يمكـن أن تكـون بديـلاً للإنسان !!... كلما أن الوضع غير ذلك تماماً...

إن الهدف من وراء هذه الإبتكارات وأهميتها إنما يستهدف بالدرجة الأولـى توضيح عملية فهم المعلومات عند الإنسان . وقد قطعت الأبحاث شوطاً كبيراً فـي




فجّر المؤتمر الدولى لفيزياء الجوامد والرقائق الإليكترونية الذى عقد بمدينه فرانسيسكو فى فبراير ١٩٩٨ قفزة هائلة فيما يتعلق بالحاسبات الآلية ، حيث أعلن علماء الحاسبات أنهم انتهوا فعلا من مضاعفة سرعة المعالجات الدقيقة " ميكروبروسيسور . Micro Processor " والتى تُعتبر العقول المسئولة عن إدارة وتشغيل الحاسبات الشخصية أكثر من ثلاث مرات دفعة واحدة ، فطبقا للمعيار المستخدم فى قياس السرعة " الميجاهيرتز" وهو يمثل ملايين من الأوامر فى الثانية " Millions of Instructions Per Second " ، فقد تمكن العلماء من رفع سرعة المعالجات من ٣٣٠ ، ٤٠٠ ميجاهيرتز – وهى أقصى سرعى متاحة حاليا – إلى أكثر من ١٠٠٠ ميجاهيرتز دفعة واحدة !!٠٠٠ وتفتح هذه الخطوة آفاقا مذهلة فى عمل الحاسبات وتطبيقاتها فى المجالات المختلفة ٠٠٠ أقلها خفض التكلفة المطلوبة لكى تقوم الحاسبات بانجاز مهامها بمعدلات ربما تصل إلى نصف التكلفة الحالية فى إدارة برامج الصور والمعلومات إلى التطبيقات المُعقدة فى البنوك وشركات الطيران والتأمين والمستشفيات والاتصالات ومشاريع الفضاء وتصنيع الدواء وغيرها ٠

والعلماء يوضحون ذلك بقولهم أنهم توصلوا إلى ذلك من خلال دراستهم للعقل البشرى حيث يحتوى على عدد لانهائى من الخلايا التى تفصل بينها بسرعة رهيبة عبر توصيلات عصبية وكهربية تُمثّل شبكة متكاملة تقوم معا بالوظائف المطلوبة ، ويتناسب الزمن الذى يستغرقه المخ فى تبادل المعلومات والأوامر مع بقية الجسم مع سرعة دوران الإشارة العصبية وهى عبارة عن نبضة كهربائية خاصة بكل معلومة داخل خلاياه المختلفة ٠٠٠ ويقول العلماء أنه أمكنهم الآن رفع عدد الخلايا الإليكترونية من ٧ر٥ مليون إلى ١٥ر٢ مليون ٠٠٠ وبالنسبة للمسافة الفاصلة بين كل خلية وأخرى تم تخفيضها بمقدار الضعف أو أكثر ، لتصبح أصغر من سُمك شعرة الرأس بما يتراوح بين ٨٠٠ و١٠٠٠ مرة بدلا من ٤٠٠ مرة حاليا ٠

وقد يكون من الأهمية أن نوجه النظر إلى أن عملية النشر ككتاب مثلا قد تطورت بدخول التكنولوجيا الحديثة والخاصة بأجهزة الكومبيوتر وبرامج معالجة الكلمات والنشر الإليكترونى وبرامج معالجة الكلمات ثم بظهور الإنترنت حيث أن الإنترنت هى شبكة مفتوحة ترتبط بما يزيد على ٢٠ر٠٠٠ شبكة موزعة فى مختلف أنحاء العالم ، ويتصل بها مايقرب من ٣٠ مليون شخص سواء بالاتصال عن طريق التليفون أو من خلال الخطوط المؤجرة ٠

هذا المجال وهناك ما يدعو للأمل أن يمتد الإستفادة بهذه الأدوات البحثية أيضاً إلى عديد من فروع المعرفة والتي منها مثلاً علم النفس – ونستطيع التكهن بأننا سنستطيع التوصل بإذن الله إلى نظريات من علم النفس تضاهي كفاءة نظريات علم الأحياء والكيمياء. وإذا صح هذا فإن ذلك سيكون له أكبر الأثر في تطوير أدوات وطرق التعليم عند الإنسان.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى أن المنشآت الإقتصادية في مجتمعنا الدولي المعاصر تلعب دوراً على جانب كبير من الأهمية في تطوير ظروف المجتمعات ، وتحسين مستويات المعيشة ، ولعل من بين الجهود المتعددة والتي تسعى إلى تحقيقها ، تحقيق الأهداف الإجتماعية والنفسية بالإضافة إلى توفير المنتجات والخدمات ، وممالاشك فيه أن هذه المنشآت تتيح الفرص أمام المجتهدين لتحقيق النجاح والمكانة الإجتماعية وتحفزهم إلى مزيد من الإبداع ، لذلك يرجو العلماء أن لا يستمر تدخُّل الآلة بصفة متزايدة في عمليات إتخاذ القرار في ضوء الأساليب التقليدية السابق إتباعها ، حيث أن مثل هذا الأسلوب سيقلل من فرص الإبداع المتاحة ، والأمل معقود على أن تتبنى الحكومات السياسات الجديدة المرتبطة بالمتغيرات العلمية والتكنولوجية لتحقيق رغبات وإحتياجات المواطنين المستهلكين في سهولة ويُسر.

إن تطور إمكانيات الكومبيوتر لمحاكاة الإنسان وبالتالي الإحلال محله بالإضافة إلى إيجاد نظرية للعمليات الإنسانية العقلية سيُغيِّر من مفهوم الإنسان وهويته الشخصية كأحد فصائل نوعيات مخلوقات الله.

The developing capacity of computers to simulate man-and thus both to serve as his substitute and to provide a theory of human mental functions-will change man's conception of his own identity as a species.

# الخلاصــــة

إهتم مجتمعنا الدولي المعاصر بالتعليم التجاري وتنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية ، وعلى وجه الخصوص التقنية السريعة وإنعكاساتها على الصناعة وإدارة الأعمال ، حيث تظهر تأثيرات هذه التقنية في ظهور نظم معالجة الكلمات المستخدمة التي تُيسِّرْ مثلاً مهمة وظائف السكرتارية تبعاً للوظائف المرتبطة بالمراسلات والإدارة ، وحيث يكون موظفوا السكرتارية والإدارة هم أول المتخصصين في هذا المجال ، وعادة ما تكون معالجات الكلمات هذه مصحوبة بأجهزة التسجيل وأدوات الإملاء وكذلك أجهزة التصوير والنسخ ، فهي تُمثِّل أشكالاً جديدة لتهيئة خدمات مكتبية مُيسرة تُمثِلُ أحد المكونات الهامة لبرامج التدريب على الأعمال المكتبية، حيث ينبغي أن يكون لدى مدير المكتب القدرة على صياغة المراسلات بلغة واضحة سليمة ، وأن يتتبع خطوات إصدارها والرد عليها ، بالإضافة إلى القدرة على كتابة التقارير ، وقد أوضحت الدراسات العلمية والعملية أن سوق العمل المُتسعة في حاجة شديدة إلى خدمات العاملين في الأعمال المكتبية ، وهؤلاء أشخاص يتطلب إعدادهم سنوات طويلة من المعرفة والتدريب من واقع الحاجة إلى أساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات التغيُّر في كثير من الصناعات. والجدير بالذكر أن الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية توضِّحْ أنه يوجد أكثر من واحد من بين كل خمسة من العاملين في الأعمال المكتبية هو من مُمْتَهِيني السكرتارية أو الإختزاليين ، وأن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يسايرون التغيُّر في متطلبات المهارة ، والتأكُّد من فهمهم لإستخدام الأنماط والخطط التنظيمية في الأعمال المكتبية ، وكذلك القيم والأساليب المرتبطة بالأعمال المكتبية والتأكد من الدراسات العلمية أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يجيد بالإضافة إلى ما سبق أساليب الإتصال الفعَّال ، وإستخدامها بكفاءة ، ونرجو أن نوجه النظر إلى أن التطور غير العادي لتقنية الحاسب الآلي قد أدَّى إلى زيادة الطلب من الأفراد ذوي الكفاءة في تشغيل البيانات ، وقد أصبح إستجابة المؤسسات التعليمية لحاجات السوق الوظيفية في الإعتبارات التربوية الهامة ، حيث أدركت المؤسسات التعليمية عظم مسئوليتها في إعداد الطلاب للعمل في ظل تسارُع المتغيرات التكنولوجية والحياة في مجتمع يُدار بالحاسب الآلي.

# قضايا للمناقشة

*) " إهتم مجتمعنا الدولي المعاصر بالتعليم التجاري وتنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية " .

علِّق على العبارة السابقة ، موضّحاً على وجه الخصوص أثر التقنية السريعة وإنعكاساتها على الصناعة وإدارة الأعمال.

*) تناول بالشرح والتعليق ما الذي تعنيه المصطلحات الآتية في علوم الإدارة :

أ) التغيُّرات الوظيفية ، وإنعكاساتها ، وأثر ذلك على " مجتمع ما بعد التصنيع " و " المجتمع اللامتزايد ".

ب) التخطيط الكُفء لأطراف العملية التعليمية التجارية.

ج) إستخدام الأنماط والخطط التنظيمية والأساليب في الأعمال المكتبية.

د) برامج العمل التعاوني ، وبرامج العمل غير التعاوني.

*) أكتب بحثاً توضح فيه آراء علماء الإدارة فيما يتعلق بدور الإتصالات في عالم التجارة والصناعة الحديث ، ثم إشرح رأيك فيما يتعلق بالمجالات العامة التي يُمكن من خلالها تصنيف معالجة البيانات.

*) " يرى بعض علماء الإدارة أن هناك خشية من تَطور تكنولوجيا الكومبيوتر ، وأن هذا التطور قد يرجع بالإنسان إلى عصر الآلة :

علِّق على العبارة السابقة ثم وضِّح ما يأتي :

١) دور الكومبيوتر في حل المشكلات.

٢) ما معنى Moronic language ؟...

٣) ما هي برامج الكومبيوتر للعب الشطرنج ؟..

# الفصل الثالث

# متغيرات العصر

# ومفهوم إدارة المكاتب

**مقدمـــــــة :**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مصـر الآن تدخل مرحلـة حاسـمة من تاريخها وتبذل أقصى ما لديها مـن طاقـة ومـن جهـد فـي مجـالات متعددة يخدم بعضـها بعضاً من أجل تهيئة المناخ الملائم للتنمية الشـاملة وصـولاً إلـى أن تتمكن كافة قطاعات الدولة من تحقيق أعلى المعدلات فـي التنميـة البشـرية والإقتصادية.

**ونرجو أن يكون واضحاً أن أي إصلاح إداري لا يأخذ في إعتباره كافـة قطاعات الدولة سـواء فـي ذلـك القطـاع العـام أو القطـاع الخـاص أو القطـاع التعـاوني أو القطـاع الإستثماري أو قطـاع النشـاط الأهلـي .. أي تخطيـط لا يشمل هذه القطاعات يعتبر في حكم إدارة التنمية منقوصاً وقـد ينعكـس الأثـر على القطاعات التي قد تتوهم أنها وحدهـا قـادرة علـى أن تسـهم فـي عمليـة التنمية.**

من أجل ذلك ينبغي تحديد أجهزة متخصصة تكـون مسئولة عـن تنسيق إعداد مشروعات خطط وبرامج الإصلاح الإداري وفقاً لإستراتيجية معتمدة . وتتولى هذه الأجهزة متابعة تنفيذ برامـج الإصـلاح وقيـاس نتائجهـا ، وتقويـم آثارهـا علـى كفـاءة أعمـال الإدارة ، والتوصيـة بمـا يعـزز تحقيـق أغـراض الإصلاح وتصويب أية أنحرافات عن مقـاصده المرسـومة ، علـى أن تتضمـن إستراتيجية الإصلاح الإداري العناصر الآتية :

*) في مجال تنظيم الجهـاز الإداري **ينبغي تحديد الأنمـاط التنظيميـة الواجب الإلتزام بها في إدارة الأنشطة تبعاً لنـوع النشـاط وحجمـه وموقعه التنظيمي الملائم** ، من خلال تعريف خصـائص كل شكل تنظيمي.

*) **توفير الوضوح والبساطة في تنظيم الجهاز الإداري من خلال** تحديد وحداته الرئيسية وأهداف كل منها ، وإختصاصاتها العامة ، مع وضع الحدود والفواصل بين أدوار هذه الوحدات بما يكفل تفادي إختلاط الأدوار التنظيمية وإزدواج الإختصاصات وإحتمالات الصراع والتداخل في الأداء.

*) **دعم وإبراز دور البحوث العلمية في تنظيم الوحدات الرئيسية بما يعزز قدرة هذه الوحدات على الإبداع والإبتكار والتجديد** ، وعلى نقل وتطوير أساليب التكنولوجيا الحديثة الملائمة لإدارة أنشطة هذه الوحدات ، كما ينبغي تقوية الدور الذي تؤديه الوظائف الإدارية الحديثة في تخطيط العمل وتنظيمه ومتابعة تنفيذه وتقويم نتائجه ، وهو ما يتطلب تنمية كفاءة الأجهزة الإستشارية المسئولة عن مساندة القيادات التنفيذية في إدارة العمل في شتى مجالاته.

*) السيطرة على تضخم الجهاز الإداري وتحقيق التوافق بين حجمه والدور المنوط به أداؤه في ظل الإتجاه إلى تنشيط القطاع الخاص وتوسيع مجالات عمله ، وإلى العدول عن أسلوب الإدارة المباشرة من جانب الدولة للمشروعات التي يحقق القطاع الخاص كفاءة أعلى في إدارتها.

*) كما يتطلب الأمر فيما يتعلق بنظم وأساليب العمل **وضع خطة شاملة لتطوير نظم العمل وأساليب أدائه** ، وتبسيط الإجراءات في كافة الوحدات الإدارية خلال فترة زمنية محددة ، وذلك بالتنسيق بين الوحدات الإدارية ويراعي في إعداد برامج تطوير نظم وأساليب العمل ، تحليل شكاوي المواطنين من الأساليب المتبعة

في العمل والإستعانة بإقتراحاتهم في إعداد برامج التطوير ، وهذا يتطلب أن تقدم الوحدات الإدارية تقارير دورية عن مراحل ونتائج تنفيذ برامج تطوير نظم وأساليب العمل ، ويتولى الجهاز عرض إقتراحاته بشأن معوقات تنفيذ برامج التطوير على الإدارة العليا ، لتصدر توجيهاتها إلى الوحدات الإدارية بشأن تصحيح مسار التنفيذ وتحقيق أهداف التطوير.

*) **أن يكون التحسين الفعلي في نظم وإجراءات العمل في كل وحدة إدارية من المعايير التي تتخذ أساساً لتقويم كفاءة قيادات العمل وتقرير الحوافز لهم.** ويعتبر تقصير وقت الأداء وتخفيض تكاليفه وإرتفاع جودته مؤشراً على تحسين الأداء.

*) إعادة النظر في توزيع السلطات المخولة للقيادات العليا بمقتضى القوانين واللوائح في مجالات الأعمال الفنية وفي الشئون المالية والإدارية ، بما **يكفل المشاركة الفعلية من جانب كافة مستويات الإشراف في إتخاذ القرارات النهائية تحقيقاً للسرعة في الأداء** ، وتركيزا لمسئوليات القيادات العليا في نطاق وضع السياسات والخطط ومتابعة التنفيذ.

*) **ترشيد إتخاذ القرارات الإدارية من خلال المشاركة الإيجابية من جانب الأجهزة التنفيذية والإستشارية بالتنظيم في الدراسة وإعداد البدائل** ، وكذلك إستطلاع رأي المتعاملين مع التنظيم تحقيقاً لديموقراطية الإدارة ، مع تحديد الفترة الملائمة لإصدار القرار صيانة للمصالح المرتبطة بموضوعه.

*) **تحديد توقيتات زمنية لأداء الأعمال** تلتزم بها الوحدات الإدارية المختصة ، وتحديد المسئولية والجزاء عن تجاوز التوقيتات المقررة ، وعلى الوحدات الإدارية إعداد ونشر أدلة إرشادية عن الإجراءات المطلوب إتباعها من جانب جمهور المستفيدين ، بما في ذلك المستندات الواجب عليهم تقديمها ، والرسوم المقرر أداؤها في الأحوال العادية وعند طلب الخدمة بصفة عاجلة في وقت أقل.

*) توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار قرارات سليمة في موضوعها ، وفي توقيت إصدار ، **وتنظيم أساليب إعداد المعلومات وتداولها وإستخدامها وفق أحدث أساليب التكنولوجيا** ، وتيسير تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية تفادياً للتكرار والتداخل في إعداد المعلومات والإسراف في تكلفة الإعداد والتداول دون مقتضى.

*) **إحداث تطوير جذري في أساليب الإدارة المكتبية ، وعلى الأخص في مجالات التوثيق والحفظ ، والشئون المالية ، ونقل وتداول المعلومات ، مع توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتعميم إستخدام الأجهزة الحديثة ، بما يحقق دفعة قوية في جودة العمل وسرعة إنجازه.**

*) **وضع تصميمات متطورة للمباني الإدارية** ، مع الأخذ في الإعتبار المظهر الملائم ونظم الصيانة والنظافة ، والإقتصاد في التكاليف ، بالإضافة إلى توفير مناخ عمل يتفق مع إحتياجات وراحة العاملين والجمهور على السواء ، ويتم الإلتزام بالتصميمات المعتمدة بما يحقق تعميم تنفيذها تدريجياً على المستوى القومي.

*) إعداد نماذج معتمدة لأنماط الأثاث المكتبي تتواكب مع تنوع إحتياجات العمل وتفاوت مستويات العاملين ، مع مراعاة الإعتبارات الإقتصادية وكفاءة الإستخدام وتأمين الإلتزام بالنماذج المقررة مستقبلاً.

*) تأكيد القيم الإيجابية في نظم إدارة العمل وفي تقديم الخدمات العامة للجمهور وعلى الأخص إحترام قيمة الوقت ، وتوفير المعاملة الكريمة للمواطنين ، والحرص على إقتصاديات الأداء ، والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة ، ويكون مستوى توافر هذه القيم في أداء عمل الوحدة الإدارية من عناصر تقويم كفاءة القيادات حسب إختصاصات أفرادها ، ودرجة وفاء كل منهم بنصيبيه من المسئولية.

*) تطبيق مبدأ الإنفتاح على المجتمع[١] في سلوك الإدارة ، بما يتيح بناء الثقة والفهم المتبادل وتغلغل مفهوم الخدمة العامة في نسيج الأداء الحكومي ، وفي سبيل ذلك تراعي الوحدات الإدارية إعلان خطط وبرامج عملها وفتح قنوات إتصال وحوار مع المنظمات الشعبية والجمعيات الأهلية ذات الإهتمام بالأنشطة الحكومية ، ودراسة شكاوي المتعاملين مع الوحدات الإدارية وملاحظاتهم والرد عليها في توقيت مناسب ، ونشر الإنجازات الفعلية للوحدات الإدارية ومدى ما حققته من أهدافها ، وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن تهتم الأجهزة الحكومية بالإسترشاد بأحدث الأساليب العصرية التي تطبقها منشآت القطاع الخاص.

---

١ نرجو أن نوجه النظر إلى العناصر المذكورة في سياق إستراتيجية الإصلاح الإداري تنطبق على جميع قطاعات النشاط الإنساني سواء أكان حكومياً أو غير حكومي.

# علم الإدارة ومفهوم إدارة المكاتب

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن **المتغيرات العالمية تركت آثارها على أسلوب فن تعبئة الموارد المادية والبشرية في مختلف المشروعات ، ومن هذا المعنى أعطت المشروعات** مزيداً من الإهتمام بحسن إختيار القوى العاملة فيها في شتى التخصصات التي تعمل في مختلف الإدارات.

ومن الحقائق المعروفة أن القوى الوظيفية تلجأ إلى مكاتبها لتصريف شئونها ولذلك فإن **علوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق إهتمت بنشر مفهوم إدارة المكاتب على أوسع نطاق ممكن بحيث يتمكن كل شخص يشرف على مجموعة من الناس أن يمارس عمله وفقاً للأسلوب العلمي لإدارة المكاتب الذي يؤكد على أن مكتبه يسهم في معاونة الإدارات الأخرى لكي تؤدي مهامها بكفاية وأنه من خلال المكتب يمكن المساعدة في تحقيق :**

- **كفاءة التخطيط والرقابة على العمليات.**
- **التخطيط لوضع أساليب إجرائية فعالة.**
- **وضع أساليب لحسن تعيين القوى العاملة التي تستطيع مقابلة الأزمات دون أن تعيق تدفق العمل.**

وفيما يلي نص هذا المفهوم باللغة الإنجليزية :

The office :

The office, therefore, exists to help all other departments to operate efficiently and it will assist in providing :

- Efficient planning and control of operations.
- Effective installation of planned procedures.
- Staff and routines to meet sudden emergencies without disrupting the normal flow of work.

ومن الأمور التي يعرفها الدارسون لعلم الإدارة أن أي شخص يشرف على أي مجموعة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، فإن عملية أن يمارس العملية الإدارية ، أي أنه يقوم بوظيفة المدير بالنسبة لهذه المجموعة التي تعمل تحت إشرافه ، ويستخدم المديرون أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم العلمية[1] الإدارية ومهاراتهم المكتسبة ، لكي يحققوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، مع مراعاة العامل الإنساني .. **ومما لاشك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، يسهم في تحقيق التمويل الذاتي ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية في تدعيم المراكز المالية للمشروعات هذا فضلاً عن أنه يسهم في تنمية المشروعات وإزدهارها وتقدمها** ، من أجل ذلك فإن الإقتصاديين ينظرون إلى الإدارة كعنصر من عناصر الإنتاج ، فهي من هذه الناحية تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية .. كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة في عمليات الإنتاج ، وعلى المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الإدارية والإلمام بوظائف المشروع ، وذلك حتى يمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط فيه ، ويحقق أهداف المشروعات في الإنتاج وبالتالي تحقيق أرباح.

---

١ رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجع " العملية الإدارية والتطبيق الإداري " الناشر : مكتبة عين شمس – حيث أن إستيعاب مفهومها تعتبر أساسية للإستفادة في أداء العمل المكتبي.

كما ويلاحظ أنه كلما إتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيداً .. **فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج إلى إطلاع واسع ومعرفة أدق** ، هذا فضلاً عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضائع المعروضة فيها وأنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضع مواصفات فنية تفصيلية .. **وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحاً في هذه الأسواق الواسعة** .. ومن أجل ذلك تتطلب الإدارة العلمية ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة مثل بحوث التسويق وإدارة المبيعات .. الخ.

ويرى بعض علماء الإدارة **أن المهمة الرئيسية للمكتب تتلخص في تزويد المنشأة بالحقائق والأرقام التي تساعد على إدارة أعمالها ، ولذلك يطلقون على المكتب أنه عقل الإدارة.**

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

**The chief function of the office is to provide facts and figures which are needed to run the business, and the office has been called the " mind of management".**

كما وأن من الأهمية بمكان **الإهتمام بوضع نظم مكتبية على جانبي كبير من الكفاءة** وعلينا أن نتساءل هل بعد وضع مثل هذه النظم العالية الكفاءة نتوقع أن تستمر هذه النظم إلى مالانهاية ؟... إن الإجابة على هذا السؤال بالطبع (كلا !)... وإلى أي مدى نتوقع أن تظل هذه النظم تتحقق فيها الكفاءة ؟.. إن الإجابة على هذا السؤال تعتبر على جانب كبير من الصعوبة .. أنها تتوقف على عوامل كثيرة تختص بالمكتب والمنظمة التي تخدمه ، **وهناك شئ واحد نحن على ثقة فيه وهو أن الكفاءة لا تحافظ على نفسها إنما إستمرار كفاءتها يتطلب جهوداً مستمرة من المسئولين.**

ولماذا تصبح النظم التي على جانب كبير من الكفاءة تصبح غير ذلك ؟... ويتقاضى عليها العهد ز. وتصبح غير إقتصادية ... بل حتى تصبح مصدراً للمصاعب ؟... هناك ثلاثة إجابات رئيسية لهذا السؤال وهذه الإجابات نعطيها في ثقة طالما أن مئات المنظمات أتفقت عليها من واقع الخبرة العملية والإعتراف بحقيقتها.

**والإجابات الرئيسية تتلخص فيما يلي :**

**١) تغير الظروف.**

**٢) التقنية المتقدمة.**

**٣) إزدياد الطلب على السلع أو الخدمات.**

هذه الأسباب الثلاثة تعتبر على جانب كبير من الأهمية وجديرة بإعطائها مزيد من التقدير والدراسات التفصيلية.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

**Having once installed efficient office systems, can we expect them to stay that way indefinitely ? The answer to this question is, of course, 'No !' How long can we expect them to remain efficient ? This is a question more difficult to answer; it depends on many factors peculiar to the office and the organization which it serves. Of one thing, however, we can be certain : efficiency does not maintain itself - it demands constant effort on the part of those responsible.**

**Why do systems , once efficient, become inefficient, outmoded, uneconomic and even a source of trouble? There are three main answers to this question, and they can be given with confidence since hundreds of organizations agree from practical experience that they are true :**

**1. Changing circumstances.**

**2. Technical advances.**

**3. New demands.**

**These three reasons are of fundamental importance and worthy of detailed consideration.**

## أهمية التعريف بالمكتب

**يرى علماء الإدارة أهمية التعريف بالمكتب قبل أن يبدأ أي إنسان عمله ، وذلك لكي تتأكد القوى الوظيفية من فهمها لطبيعة العمل وعزمها على أن تتقبل كل الإجراءات التي من شأنها أن تستكمل ما قد يكون لدى الموظف الجديد من نقص** ، وفي ذلك مثلاً يقول دكتور موريس(١) وتشمان في كتابه " التطبيق المكتبي".

من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنه يوجد في المنشآت العديد من الوظائف التي تتطلب العمل المكتبي ، ويتطلب العمل بها ما يأتي :

**١) الإهتمامات الشخصية : Your personal interests**

حيث يقرر العلماء أنه أيا كانت إهتماماتك الشخصية وطموحاتك ، فإن العمل المكتبي مهم ومكافأته مجزية بشرط أن تتحلى بالكفاءة.

Whatever your personal interests and ambitions, office work is interesting and well-paid, provided you are efficient.

**٢) ينبغي أن تكون لديك القدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة**

**Must be able to type**

تعتبر القدرة على الكتابة على الآلة الكاتبة من مقومات العديد من الأشخاص الذين ينتمون إلى دوائر الأعمال ، غير أن هذا الإصطلاح غالباً ما يظهر في الإعلانات في الصحف التي تعلن عن الوظائف ، أنها تتطلب ضرورة توافر القدرة والدقة في الكتابة على الآلة الكاتبة ، وقدر معقول في السرعة على الكتابة على الآلة ، ومثل هذا الشرط يعتبر من الشروط الشائعة.

---

Office Practice by Mourice Watcham East London College Published by McGraw-Hill Book Company, 1978.

This expression often appears in press advertisements. The ability to type accurately and at reasonable speed is the most common requirement.

**٣) الخبرة بكتابة الإختزال على الآلة الكاتبة :**

**Shorthand-typist wanted**

تعتبر الخبرة بالكتابة عن طريق الإختزال من الأساسيات المطلوبة لكثير من الأعمال وعلى وجه الخصوص ترجمة رموز المختصرات الإختزالية إلى كتابة دقيقة ، حيث أن الإجادة هي خير أسلوب ممتاز للحصول على مراكز مهمة وفرص جيدة للترقي في المستقبل.

For many jobs, shorthand is a basic requirement. The ability to write and transcribe shorthand accurately is an excellent way of obtaining an interesting position with good promotion prospects.

**٤) السكرتير الشخصي Personal secretary required**

يحتاج مدير المكتب إلى سكرتير شخصي من الذين يجيدون كتابة الإختزال ويتطلعون إلى أن يصبحوا في مراكز السكرتارية الشخصية لرؤساء الإدارات والمديرين وغيرهم من كبار التنفيذيين.

وغالباً ما يتولى هذه المراكز النساء ، وفي هذه الحالة ينبغي على السكرتيرة أن تكون منهجية في إدارة أسلوب عملها وأن تلتزم جانب الهدوء في المواقف الصعبة وتسهم في تهيئة المناخ المريح عندما تواجه الجماهير بالإضافة إلى رغبتها الأكيدة في أن تعمل أكثر من الساعات العادية المقررة.

**Many shorthand-typists hope to become personal or private secretaries to the head of the department, to a director, or other executive. The secretary must be methodical, keep calm in difficult circumstances, cultivate a pleasant mannelr when meeting or talking to people, and be willing to work beyond normal hours.**

## بعض المهام التي ينبغي على السكرتيرة إجادتها



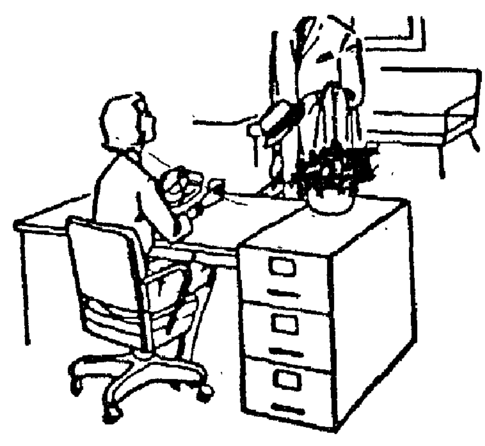
THE PERSONAL SECRETARY

مدير المكتب في حاجة إلى
السكرتير الشخصي



BUSINESS FILES TO FIND

سرعة التعرف على
مصادر المعاملات



MEETING THE PUBLIC

فن التعامل
مع الجماهير

**٥) القدرة على معاملة الجماهير Able to meet the public:**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع علـى أنـه من السـهل جداص على أي إنسان أن يخلق إنطباعاً سيئاً ، ولذلك فإن المنشآت تحرص حرصاً شديداً عند إختيارها وتدريبها لهؤلاء الذين تكون طبيعة عملهم ترتبط بمعاملات الجماهير.

It is easy to create the wrong impression. Firms are, therefore, most careful about the choice and training of staff who will meet with or talk to the public.

**٦) الدراية بإستخدام الآلات المكتبية :**

**Office machine operator wanted**

تعتبر الخبرة والدراية بفن إستخدام الآلات المكتبية الحديثة عامل على جانب كبير من الأهمية في سرعة إنجاز الأعمال ولذلك فإن المكاتب التي تزدحم بأعمالها قد تخصص شخصاً أو أكثر من أعضائها للعمل طيلة الوقت على بعض الآلات ، بينما يمكن في المكاتب الصغيرة أن تخصص شخصاً للعمل على العديد من هذه الآلات.

In a busy office, there may be sufficient work to keep one or more members of staff fully occupied operating a particular machine; in a smaller office, one person may operate several different machines.

**٧) الحاجة إلى موظفين في الإدارة المحاسبية**

**Accounts staff needed**

**تعتبر الأرقام العين الحساسة التي يمكن من خلالها التعرف على حقائق الأعمال ولذلك فإن الذين يعملون في الإدارة المحاسبية ينبغي عليهم أن يكونوا من بين الذين يألفون الأرقام.** وهذا لا يعني أن الذين يعملون في

الإدارة المحاسبية ينبغي عليهم أن يكونوا ممتازين وعلى قدرة كبيرة في التفهم السريع لهذه الأرقام ، ولكن توافر مثل هذه الصفات تعتبر ميزة مضافة لهؤلاء الأشخاص.

If you work in the Accounts Department, you should like figures. This does not mean that you must necessarily be very good or quick at them, although this would be an advantage.

### ٨) الحاجة إلى الموظفين المكتبيين

### General clerical staff wanted

لعل من الهمية بمكان أن نوضح أنه على الرغم من التقدم المذهل فيما يتعلق بالتقنيات التي إستطاعت ان تزود رجال الأعمال بالآلات التي تيسر كافة العمليات التي يحتاجونها إلا أن **هناك حقيقة تلمسها المنشآت وهي أن هناك الكثير من الأعمال المكتبية لا يمكن أداؤها بالآلات** ، ولذلك فإن المنشآت تخصص العديد من الوظائف لهؤلاء الذين لا يهتمون بالعمل على الآلات.

Many general clerical duties cannot be done by machines, thus providing a range of jobs for those not interested in becoming a machine operator.

### ٩) الحاجة إلى التخصص Become a specialist

مما لاشك فيه أن أي شخص يلتحق لأول مرة بوظيفة ما فإنه سيجد أن العمل في المكتب الحديث يختلف إختلافاً كبيراص حيث أن معلوماته قد تكون قليلة ويفتقر إلى التدريب ، ولذلك فإن المنشآت تلجأ إلى تدريبه لكي يكتسب مزيداً من المهارة والقدرة التخصصية.

ولذلك فإن العمل يحتاج إلى التدريب والمعرفة المتخصصة وهذان غالباً ما يعتبران على جانب كبير من الأهمية في تحقيق التقدم ، والأمر يختلف في حالة إذا ما كان العمل لا يهتم بإعداد مثل هذا التدريب للموظفين.

Work requiring special training or specialized knowledge is usually more important and interesting than work that does not.

**الإدارة المكتبية ونظم المعلومات :**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن **هناك من علماء الإدارة المكتبية من يعتقد أن مفهومها أعمق وأشمل في مدلولها من مجرد معالجة الجوانب الآلية في الإدارة من حيث تبسيط الإجراءات وتطوير اللوائح وتصميم مكان العمل وغير ذلك من أساليب الإدارة العلمية التي لاشك في جدواها وفائدتها ... إن الإدارة المكتبية إنما هي ثورة ذهنية كاملة لدى القيادات بمستوياتها كافة وكذلك لدى العاملين على مختلف تخصصاتهم وأقصد بالثورة الذهنية في هذا المجال تغيير إنطباعات هؤلاء جميعاً وأنماط سلوكهم ومفاهيمهم وأسلوب عملهم وتعاملهم إذ أن الجانب السلوكي في هذه الحالة وزنه وقيمته وتأثيره.**

ولاشك أن تقدم المجتمعات ونجاح المنظمات يعتمد بصفة أساسية على درجة توافر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف حتى **أنه أصبح من بين مقاييس تقدم الدول مقدار ما تستخدمه من حاسبات إليكترونية في مختلف مجالات نشاطاتها حيث تأكد وجود علاقات قوية بين ما تملكه الدول من حاسبات آلية وبين مستويات تقدمها الإقتصادي والإجتماعي والحضاري.**

وقد أدى معدل الإرتفاع الهائل في حجم المعلومات التي يقررها الذهن البشري من خلال الأنشطة العلمية والصناعية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها إلى إزدياد الضغوط على متخذي القرارات في مختلف المجالات وذلك لأن وجود القرارات وفعاليتها وبالتالي **كفاءة المنظمات وفعاليتها تتوقف بالدرجة الأولى على نوعية وكمية المتاح لها من بيانات ومعلومات.**

ولاشك أن فروع العلوم وفنون التكنولوجيا قد تقدمت وإزدهرت بشكل يمكن تسميته بثروة علمية تكنولوجية وزادت معها الحاجة إلى المعلومات التي لم تعد تناسبها الوسائل التقليدية للحفظ في مختلف مجالات العلوم الطبيعية والإجتماعية وأدى ذلك إلى الحاجة إلى ظهور علم مستقل يهتم بوضع نظم متكاملة للمعلومات تتناسب مع القدر الهائل بين المعلومات لحفظها وصيانتها وتحديثها وإسترجاعها في الوقت المناسب للحاجة إليها وبطرق مناسبة.

**وعندما إزدادت الحاجة إلى البيانات والمعلومات في المجالات المختلفة للإدارة لتوفير قدر مناسب من المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات إتجه الباحثون وكتاب الإدارة إلى الإهتمام بطرق جمع وتسجيل وتحليل وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات وحفظها وصيانتها وإسترجاعها وتحديثها حتى أصبحت هذه الطرق والأساليب والنظم المتقدمة للمعلومات تمثل علم نظم المعلومات الإدارية الذي يعتبر أهم ما إستحدث من علوم الإدارة منذ بداية السبعينات.**

ولقد تطور هذا العلم بتطور تكنولوجيا صناعة المعدات والأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لنظم حفظ وتخزين وإدخال وتشغيل وإخراج وإسترجاع البيانات والمعلومات المتقدمة.

وهذا أدى بالتالي إلى **تطور وسائل معالجة البيانات الميكانيكية والإليكترونية بما يمكن أن نطلق عليه تكنولوجيا المعلومات.**

ولقد أثرت تكنولوجيا المعلومات على فلسفة ونظم الإدارة وعملياتها التي أصبحت تعتمد إعتماداً كبيراً على نظم المعلومات الإليكترونية كما تطورت وتأثرت نتيجة لذلك الهياكل التنظيمية للمنظمات ومكوناتها وتطورت مناهج الكليات الجامعية لكي تشمل علوم المعلومات والحاسبات الإليكترونية لتواكب التقدم الإقتصادي ومتطلبات العصر.

**وأصبحت نظم المعلومات في الآونة الأخيرة من الموضوعات التي تحظى بإهتمام المسئولين في مصر على كافة المستويات الإدارية وزاد إدراكهم بأن نظم المعلومات الإدارية هي أحد المحاور الرئيسية لتطوير مصر لأنها تلعب دوراً أساسياً سفي تطوير النظم الإقتصادية المختلفة والجهاز الإداري للدولة.**

ومن الملاحظ أن الإدارة المصرية في كثير من الواقع مازالت تعتمد على نظم معلومات إدارية تقليدية على مستوى الوحدات الإنتاجية والحديثة وعلى المستوى القطاعي والقومي رغم **أن قطاع المعلومات في مصر ينمو ويتسع ولا ينمو معدل الإهتمام به بنفس المعدل.**

ويؤكد الإقتصاديون أن الأحوال السيئة لإقتصاديات معظم الدول النامية قد تزداد سوءاً إذا إستمر الإتجاه فيها إلى إهمال قطاع المعلومات بها وفي مصر تقتضي الحاجة إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية على مستوى الوحدات الإنتاجية والخدمية وعلى المستويات القطاعية وكذلك يتطلب الأمر **إنشاء جهاز قومي للمعلومات يربط بنوك المعلومات ونظم المعلومات الإدارية القائمة والمتوقع إنشاؤها بشبكة قومية موحدة لرفع كفاءة قطاع المعلومات في خدمة العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط والرقابة والمتابعة وإتخاذ القرارات في مختلف المجالات والمستويات الإدارية.**

## مثل تطبيقي
## يوضح تدفق العمل للإدارة المكتبية لإدارة المبيعات

وإذا أردنا أن نعطي مثلاً لما يقوم به مدير المبيعات مع مختلف الإدارات فيما يتعلق بترويج المبيعات ، فإن عليه أن يتعاون مع بحوث التسويق فيما يتعلق بجمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بجميع المشاكل التسويقية قبل إنتاج السلع أو أثناء إنتاجها وإنسيابها من المنتج إلى المستهلك الأخير أو بعد إنتقال ملكيتها للمستهلك الأخير. أما دراسة السوق فتشمل[1] دراسة محددة لجانب الطلب على السلع التي يقوم المشروع بإنتاجها والتي منها :

١) تقدير حجم المبيعات المتوقعة من حيث عدد الوحدات أو قيمة المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية معينة وإتجاهات الطلب على المنتجات التي تتم دراستها في المناطق البيعية المختلفة.

٢) توصيف المستهلك الأخير من حيث السن والجنس والدخل والمهنة ودرجة التعليم والحالة الإجتماعية والديانة والمناطق الجغرافية ومتوسط عدد أفراد العائلة . ويلاحظ إختلاف الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل بالنسبة للسلع المختلفة مثل أهمية السن بالنسبة للعب الأطفال والمهنة بالنسبة للآلات الكاتبة والدخل بالنسبة للسلع الكمالية.

[1] رجاء التكرم بالرجوع إلى " بحوث التسويق " الأستاذ الدكتور/ محمد بازرعة – الناشر : مكتبة النهضة.

ويلاحظ أنه في كثير من الأحيان تهتم المشروعات بأكثر من عامل واحد كما هو الحال بالنسبة لمستحضرات التجميل حيث أن هناك أهمية كبيرة لكل من السن والجنس . وهكذا بالنسبة للسلع الأخرى ، وتهتم دراسات السوق بتوصيف المستهلك الأخير للسلعة لتحديد السوق الحالية والمرتقبة للسلعة وعناصر تكوينها وأهمية كل منها بالنسبة للأخرى ومدى تركز السوق على فئة واحدة أو عدة فئات وإحتمالات التوسع في البيع لفئات أخرى من المستهلكين. وتتوقف القرارات المتعلقة بتوزيع السلعة والترويج والتسعير والتهذيب على طبيعة المستهلك الذي يقوم بشرائها.

وعند القيام بتوصيف المستهلك الأخير ، يجب التفرقة بين من يقوم بالشراء الفعلي ومن يقوم بإستعمال السلعة ومن يؤثر على قرار الشراء ، حيث أن كثيراً من السلع يقوم بشرائها أشخاص ليسوا هم من يقومون بإستعمالها مثل قيام ربات البيوت بشراء إحتياجات معظم أفراد الأسرة وإشتراكهن في شراء السلع المعمرة مثل السيارة والثلاجة. وتهتم دراسات السوق بتحديد مشترى السلعة والمستعمل لها والمؤثر على شرائها ومعرفة تأثير كل منهم في إتخاذ قرار الشراء وميول كل منهم للإستفادة منها في الحملات الإعلانية والجهود الترويجية.

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن قبل ظهور الثورة الصناعية والتي نتج عنها نظام الإنتاج الكبير بالمصانع ، كانت الصلة بين المنتج والمستهلك شخصية ، حيث كان يتم الإنتاج بناء على طلبات ومواصفات خاصة يحددها العميل مقدماً قبل الإنتاج ، وينص الإتفاق بين العميل والمنتج على مواصفات السلعة والكميات المطلوبة ووقت ومكان التسليم وأسعار البيع ، وكان الإتصال الشخصي بينهما سهلاً نظراً لأنهما كلنا في منطقة جغرافية محدودة ، مما

يمكن المنتج من التعرف على رغبات المستهلك وآرائه وأذواقه وعاداته ومتطلباته من السلعة.

ولكن بعد ظهور نظام المصانع وكبر حجم السوق وتعقد الوظيفة الإدارية وفصل الإدارة عن الملكية عند ظهور الشركات المساهمة وبعد المستهلك عن المنتج ، وتعدد الوسطاء من تجار الجملة وتجار التجزئة ، أصبحت هناك حاجة ماسة للإتصال بين المنتج والمستهلك قبل إنتاج السلعة لدراسات رغبات المستهلك وآرائه وأذواقه وعاداته الشرائية وكذلك لدراسة المنافسة وتقدير حجم الطلب على منتجات المشروع وذلك لإنتاج السلع الملائمة بالكميات والجودة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين بالسعر المناسب خاصة وأن الإنتاج يسبق الطلب في معظم الصناعات التي تتميز بإستمرار الطلب على منتجاتها وذلك على أساس التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع.

ويستمر الإتصال بين المنتج والمستهلك بعد بيع السلعة وذلك لتقديم الضمان والخدمات الأخرى مثل الصيانة والإئتمان ... الخ ولدراسة رد فعل المستهلك نحو منتجات المشروع وتحليل كفاءة منافذ التوزيع ، ومندوبي البيع والحملات الإعلانية ... وذلك لتقييم البرامج التسويقية وكفاءة العاملين في مجال التسويق وإتخاذ القرارات الملائمة لتعديلها في الفترة الزمنية التالية.

وهكذا ظهرت أهمية بحوث التسويق كوظيفة تسويقية متخصصة في المشروعات والتي يرجع بدء أهميتها إلى العاملين الآتيين :

١) الإنتاج المستمر الذي يسبق الطلب.

٢) بعد المنتج عن المستهلك وقلة فرص الإتصال الشخصي بينهما.

يحتاج المشتغلون في مجال التسويق إلى بحوث التسويق لمساعدتهم في إتخاذ قرارات صائبة على دراسة وتحليل البدائل المختلفة لمعالجة المشاكل التسويقية المختلفة ، وبذلك يقلل جمع وتسجيل وتحليل البيانات من مخاطر عدم التأكد ومن التحيز عند معالجة المشاكل التسويقية.

**وقد ذكر بعض الكتاب فضل تعاون مكاتب الإدارات المختلفة** وعلى وجه الخصوص إدارة المبيعات مع إدارة بحوث التسويق ، وأن من بين ما يتحقق ما يلي :

١) إنتاج السلع التي تتفق مع إحتياجات ورغبات المستهلك الأخير وقدرته الشرائية ، وتسعيرها بطريقة تتفق مع الطلب عليها وإستمرار المبيعات منها ، وتقديمها للأسواق التي يحتمل أن تتقبل هذه السلع أكثر من غيرها.

٢) زيادة كفاية مجهودات تنشيط المبيعات عن طريق تحديد أحسن النقاط البيعية وصفات السلعة التي يمكن إبرازها في الإعلان وكذلك إختيار وسيلة النشر الملائمة للإعلان والوقت المناسب لنشر الإعلان وإختيار الأشكال الأخرى من وسائل الترويج عن السلعة وكيفية التنسيق بينها لتحقيق أكبر رقم ممكن من المبيعات في الأجل الطويل ، وقياس كفاءة الإعلان في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

٣) التقليل من تكلفة التسويق بإكتشاف وسائل وطرق جديدة للتسويق ، وبالحد من الإسراف في مجال التسويق والتخطيط السليم للجهود التسويقية وتجنب جميع المجهودات التسويقية غير المنتجة.

٤) عندما يتعاون المسئولون عن النشاط التسويقي بالمشروع بتحديد المشاكل ودراسة المواقف المحيطة بها ، فإن ذلك قد يدعوهم إلى

دراسة وإعادة النظر في بعض السياسات والأهداف لمعالجة العيوب الموجودة في البرامج التسويقية المختلفة بما يؤدي إلى تحسين وزيادة كفاية النشاط التسويقي بالمشروع.

٥) رفع الروح المعنوية لجميع العاملين في مجال تسويقي سلع المشروع مما يدعوهم إلى بذل جميع جهودهم وإمكانياتهم في ترويج السلع وبيعها لثقتهم في المنتجات التي يقوم المشروع بإنتاجها من حيث التصميم والتسعير والإعلان ... الخ ، لأن كل هذا مبني على الدراسة العميقة والبحث الموضوعي.

ويرى بعض علماء التسويق أنه يمكن للمشروع الإستفادة من هذا التعاون في كل من المجالات الآتية :

١) تحديد ودراسة إمكانيات إنتاج سلعة جديدة وإحتمالات نجاحها.
٢) تقدير الكميات الواجب إنتاجها من السلعة الجديدة أو منتجات المشروع الحالية.
٣) دراسة وتحديد أسواق منتجات المشروع من حيث السن والجنس والدخل ... الخ.
٤) إختيار منافذ التوزيع للسلع الجديدة وتعديل المنافذ الحالية للتوزيع.
٥) دراسة إمكانيات زيادة الطاقة الإنتاجية والمجالات التي سوف توجه إليها الطاقة الإنتاجية الجديدة.
٦) إعداد الحملات الإعلانية والترويجية وإختيار مغريات البيع والإعلان.
٧) تحديد واجبات مندوبي البيع وتقييم أدائهم.

٨) دراسة النواحي التسويقية المتعلقة بإختيار موقع جديد لمصنع الشركة أو فروعها البيعية.

٩) تسعير السلعة بحيث تتفق مع المنافسة والمقدرة الشرائية للمستهلك الأخير ومنفعة السلعة وتكلفتها.

إن العمل على تطوير السلع وتهذيبها وإشباع إحتياجات المستهلك الأخير والإستفادة من التطورات التكنولوجية في إنتاج وتوزيع سلع جديدة تشبع إحتياجات المستهلكين ورغباتهم الكامنة وتيسر لهم سبل الحياة بأقل تكلفة ممكنة والحد من الإسراف في المجالات التسويقية المختلفة مثل الشراء والبيع والإعلان يؤدي إلى إرتفاع مستوى المعيشة.

**ومما لاشك فيه أن مديري المكاتب المختصة بمختلف وظائف الشروع في حاجة ماسة إلى التعاون عندما تواجههم المشكلات** ، فعندما تواجه إدارة المبيعات مشكلة تسويقية ، فإنه يحتاج إلى مساعدة متخصصة ، حيث أنه لا يمكنه أن يترك أعماله الإدارية الأخرى للقيام بجمع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل التسويقية ، ولذلك ينبغي عليه إسناد هذه المسئولية إلى خبير متخصص يكون مسئولاً أمامه مباشرة على أن تتوافر فيه الصفات التالية :

١) القدرة الإدارية اللازمة لتخطيط البحوث التي يقوم جهاز بحوث التسويق بإجرائها وتوزيع الإختصاصات على العاملين بالجهاز والتنسيق بين جهودهم وتنمية روح الفريق بينهم والإشراف عليهم.

٢) القدرة على إقناع رجال الإدارة بأهمية إجراء بحوث التسويق لمعالجة مشاكل معينة والحصول على الأموال اللازمة لإجرائها والموافقة على التوصيات المقدمة لمعالجة هذه المشاكل.

٣) الدبلوماسية في التعامل مع الناس داخل وخارج الجهاز.

٤) القدرة على كسب الصداقات والحصول على تعاون وتأييد الأفراد داخل وخارج الجهاز.

٥) القدرة على إتخاذ القرارات والحكم وتحليل وتفسير البيانات.

٦) المعرفة والفهم التام بالتسويق ووظائفه وعلاقته بالوظائف الأخرى بالمشروع مثل الإنتاج والتمويل ، وبميادين المعرفة والعلوم الأخرى كالرياضة والإحصاء وعلم النفس وعلم الإجتماع والمنطق.

٧) الدراية والخبرة في إجراء سالبحوث الميدانية.

٨) الحياد وعدم التأثير على نتائج البحوث.

وبعد الإنتهاء من الدراسات التي يقوم بها فريق من الباحثين المتخصصين يقدم المساعدة توصياته إلى رئيسه المباشر الذي فوض له سلطة القيام ببحوث التسويق تمهيداً لإصدار القرارات المناسبة لمعالجة المشكلة التي تواجه الإدارة . **ومن ثم يتبين لنا أن وظيفة تعاون الإدارات المختلفة تهدف إلى تسهيل العمليات الخاصة بإدارة التسويق وإعطاء خدمات متخصصة لكل من في المشروع وذلك في مجال جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بأي مشكلة تسويقية ووضع التوصيات اللازمة لمعالجتها.**

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن مدير بحوث التسويق يلعب دوراً هاماً في إختيار وتعيين العاملين بالجهاز وتدريبهم وترقيتهم ومكافآتهم والإستغناء عن خدماتهم وذلك في إطار السياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين في المشروع بأكمله . ويجب أن يكون له دور هام في تحديد مشروعات البحوث التي سوف يقوم بها الجهاز خلال فترة زمنية معينة ، وإعداد الجدول الزمني لتنفيذها. ويجب أن يسمح له بإجراء الإتصالات التي يراها ضرورية لإجراء

البحوث وذلك مع مديري الإدارات الأخرى بالمشروع بالإضافة إلى حقه في الإطلاع على أي دفاتر أو مستندات بالشركة. وبذلك نجد أن سلطة جهاز بحوث التسويق سلطة إستشارية بالنسبة للإدارات الأخرى وسلطة تنفيذية بالنسبة للعاملين بالجهاز.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن **نوجه النظر إلى أن التقدم العلمي في العالم قد أدى إلى وجود خبراء لهم مكاتبهم المتخصصة التي تتوافر فيها إمكانيات القدرة على إجراء البحوث والدراسات التي تحتاج إليها مختلف المشروعات ، وكثيراً ما يلجأ إليها أصحاب المشروعات للعديد من المزايا والتي منها ما يلي :**

## مزايا المكاتب المتخصصة :

١) **وجهة النظر المحايدة** ، نظراً لأن القائمين بالدراسة في هذه المكاتب لا يخافون من مسئول معين بالمشروع ولا يتحيزون لوجهات نظر معينة.

٢) **توفر الخبرات المتخصصة** التي قد لا تتوفر لدى القائمين بالبحوث داخل المشروع ، كما هو الحال في إعداد إستمارات الإستقصاء أو تحليل البيانات أو القيام ببحوث الدوافع.

٣) **توفر الإمكانيات الآلية** مثل آلات التسجيل والتبويب والفرز والماكينات الإحصائية والعقول الإلكترونية التي يصعب شراؤها بالنسبة لعدد كبير من الشركات لأنها باهظة التكاليف ولإحتمال تقادمها بسرعة.

٤) **العين الخارجية أقدر من موظفي المشروع** على إكتشاف المشاكل ونقط الضعف الموجودة لتعودهم عليها.

٥) **المرونة** ، حيث يمكن الإستعانة بخدمات المكاتب المتخصصة وقت الحاجة إليها فعلاً دون تحمل المصاريف الثابتة في حالة إنشاء جهاز مستقل لبحوث التسويق.

وتقتضينا الأمانة العلمية أن نوضح أن هناك من علماء الإدارة من ينتقد المكاتب المتخصصة لإعتبارات يراها في هذا الشأن والتي منها :

١) **عدم المعرفة أو الدراية التامة لظروف الشركة وإداراتها** ، بما يلزم القيام بدراسات أولية عن المشروع وأقسامه وسياساته قبل البدء في دراسة المشكلة ، وقد يستغرق ذلك وقت طويل.

٢) **سرية البيانات الخاصة بمشاكل الشركة** وإحتمال إعطائها للشركات المنافسة ، ويتوقف ذلك على درجة الثقة بين الإدارة وبين المكتب وسمعة المكتب.

٣) عدم تواجد باحثي المكتب لإعطاء معلومات أو تفسيرات عن البحث والحلول المقترحة بعد إنتهاء البحث وتقديمه ، ويمكن التغلب على ذلك بإستمرار العلاقة بين المكتب والشركة وإشتراط إستمرار التفسير لمدة معينة بعد تقديم التوصيات. وقد ينص العقد بين الشركة والمركز على قيام المكتب ببعض الدراسات الخاصة بالمتابعة.

٤) التحيز للشركة أو إخفاء بعض المعلومات عن الإدارة ضماناً للحاجة المستمرة لخدمات المكتب ، ويتوقف ذلك على أمانة المكتب والقائمين بالدراسات به .

٥) كثرة التكاليف ، وهو عيب غير هام مادامت الفوائد المحققة أكثر من التكاليف.

**مندوبي البيع :**

يلعب مندوبو البيع دوراً هاماً في بيع السلع والخدمات حيث يقومون بالإتصال عن طريق المقابلة الشخصية أو التليفون بالعملاء مثل تجار الجملة وتجار التجزئة والمشترين الصناعيين والمستهلكين. وقد يحدث هذا الإتصال الشخصي في محل البائع كما هو الحال بالنسبة لإتصال البائعين والمشترين في متاجر الأقسام والجمعيات التعاونية الإستهلاكية ومحال البقالة مثلاً أو في محل المشتري كما هو الحال بالنسبة لزيارة مندوبي البيع لتجار التجزئة وتجار الجملة في متاجرهم ومكاتبهم والمستهلك الأخير في منزله عند البيع عن طريق الطواف بالمنازل.

ويهدف هذا الإتصال الشخصي إلى إقناع العميل بشراء السلع والخدمات التي يقوم مندوب البيع ببيعها والشراء الفعلي لها . ويتوقف ذلك على مدى رضاء العميل عن زيارة مندوب البيع ومدى رغبته في الإستماع إلى موضوع المقابلة ، ومقدرة مندوب البيع على عرض السلعة وشرح قدرتها على الوفاء بإحتياجات العميل ومزاياها وخصائصها بالنسبة للسلع المنافسة ، والرد على أي إعتراضات قد يثيرها العميل بشأن السلعة بطرق مقتعة وذلك للحصول على موافقته على شراء السلعة. ومندوب البيع الناجح هو المندوب الذي لا يخدع عميله والذي يشعره بأنه صديق له ويعامله بلطف ويكسب ثقته ويعمل على دراسة ومعرفة رغباته وإحتياجاته ومشاكله وكمية ونوع الأصناف المخزونة لديه من السلعة ودرجة توفرها في السوق ولدى الشركة المنتجة ويقترح مندوب البيع بناء على هذه الدراسات السلع والتشكيلات المناسبة التي يقوم العميل بطلبها منه ، ويقوم مندوب البيع أيضاً بإخطار العميل بالسلع الجديدة وخصائصها ومزاياها ومساعدة العميل خاصة تاجر التجزئة في عرض السلعة بالمتجر وتنظيم المعروضات بالمتجر والمخزن.

ويساهم مندوب البيع في التنبؤ بالمبيعات في المنطقة التي يعمل بها ودراسة إتجاهات المنافسين في السوق ومدى كفاءة الوكلاء والموزعين في عرض وبيع وتخزين

السلعة وأسباب إقبالهم أو عدم إقبالهم على توزيع السلعة التي يقوم المشروع بإنتاجها وشكاويهم وإنتقاداتهم بشأن السلعة والخدمات التي يحصلون عليها وهامش الربح . ونظراً للصلة الشخصية بين البائعين والمستهلكين في متاجر الأقسام ومحال البقالة مثلاً فإنهم يمكنهم معرفة شكاوى وإنتقادات المستهلكين ومدى ولائهم لأصناف معينة من السلعة وعاداتهم الشرائية . وتفيد هذه البيانات المنتج في الترويج عن السلعة وتهذيبها.

أي أن الدور الإيجابي لمندوب البيع ليس عبارة عن مجرد الحصول على طلبات العميل ثم تسليمها إليه وتحصيل قيمتها بل يتعدى ذلك إلى خدمة العميل وإقناعه بالسلعة التي يقوم بشرائها وتوطيد العلاقة بينه وبين العميل بصفة مستمرة ونقل المعلومات الهامة إلى العميل ومنه إلى القائمين بالتسويق في الشركة. وفي كثير من الأحيان نجد أن هناك مندوبو بيع يقومون بالأعمال الخاصة بالحصول على الطلبيات وتحصيل قيمتها ومندوبو بيع آخرون متخصصون في خدمة العميل ويطلق عليهم بالإنجليزية Missionary Salesmen أو Service Salesmen.

ويقوم كل مشروع بتحديد المناطق البيعية التي ينقسم إليها سوق المشروع وقد تتألف المنطقة البيعية الواحدة من محافظة واحدة أو عدد من المحافظات من مدينة أو عدد من المدن أو جزء معين من المدينة خاصة في حالة المدن الكبرى.

ويفيد تقسيم السوق إلى عدد من المناطق البيعية في تحقيق التغطية الكاملة لسوق الشركة بأقل تكلفة ممكنة وأقل إزدواج ممكن في الجهود البيعية ، وسهولة رقابة أداء وجهود مندوبي البيع في كل منطقة ، وتوزيع السلع والخدمات في كل منطقة حسب إحتياجات المستهلك المرتقب بكل منطقة حسب ظروف المنافسة في كل منها ومدى ولاء المستهلك بها لمنتجات المشروع أو منتجات المنافسين ، وإعداد الميزانيات التقديرية على أساس المناطق البيعية لتخطيط ورقابة أوجه النشاط التسويقية في كل منطقة ، وتحديد ربحية كل من المناطق البيعية المختلفة ، وتحديد مسئوليات مندوبي البيع في مناطق بيعية محددة بما يتفق مع كفاءتهم وطاقاتهم ، وتقليل نفقات البيع عن طريق الحد من إزدواج الجهود البيعية لمندوبي البيع والتقليل من مصاريف إنتقالاتهم عن طريق رسم برامج نموذجية للمرور على العملاء والإنتقالات في كل منطقة ، وتوطيد العلاقات الطيبة المستمرة بين مندوبي البيع والعملاء في كل منطقة.

ويتم تحديد المناطق البيعية للمشروع على أساس دراسة عدة عوامل منها قيمة وكمية المبيعات التاريخية وقيمة وكمية المبيعات المرتقبة من السلعة التي يقوم المشروع بإنتاجها وعدد العملاء الحاليين والمرتقبين ومدى تركز المستهلكين المرتقبين في كل محافظة ومدينة ومركز وقرية. وتتألف كل منطقة بيعية من عدد من المدن أو المحافظات أو جزء من مدينة أو محافظة حسب فرص البيع الموجودة بها وسهولة تنقل مندوبي[1] البيع في أنحاء كل منطقة بيعية.

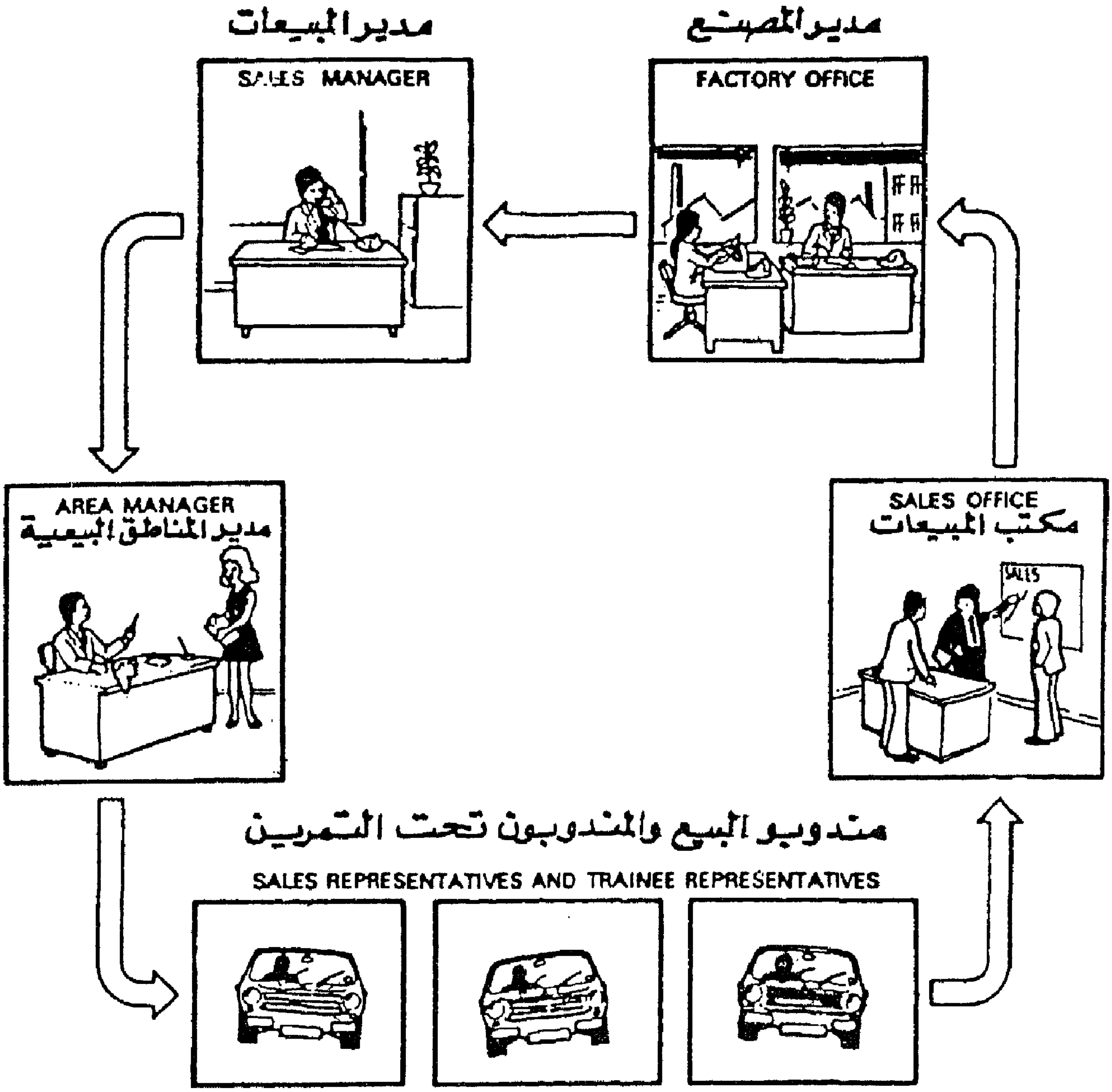
---

[1] أرجو أن أوجه نظر القارئ إلى أننا إستندنا في هذا الفصل على ما ورد في مراجع متعددة ومن بينها :

١) بحوث التسويق للأستاذ الدكتور / محمود صادق بازرعة – الناشر دار النهضة وكذلك يمكن للقارئ الرجوع إلى الأستاذ الدكتور / مصطفى حسنين زهير سواء في ذلك مرجعه عن بحوث التسويق أو التسويق مبادئه وطرقه ، الناشر : مكتبة عين شمس.

٢) المراجع الأجنبية الآتية :

1) Clerical Duties and Office Practice. John Cox, Vice-Principal, Cassio College , Thomas Nelson and Sons Ltd. 36 Park Street London W 1.
2) Office Procedures and Administration. Gregg Division McGraw-Hill Book Company, New York St. Louis Dallas San Francisco Toronto London Sydney.
3) Office Pracice . Book 1, Scond Edition, Maurice Watcham , PSDip, FSCT, South East London College for Further Education Published by : McGraw-Hill Book Company (UK) Limited Maidenhead Berkshire England.
4) Simplifying Office Work. An Introduction To O & M Techniques By : Oliver Standingford O.B.F., F.C.I.S., F.B.I.M., F. Inst. A.M. Pitman Publishing.




SALES DEPARTMENT FLOW CHART

خريطة توضح تدفق العمل فى إدارة المبيعات

# الخلاصـــــة

يرى علماء الإدارة في مصر ضـرورة توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار قرارات سليمة ، وتنظيم أساليب إعداد المعلومات وتداولها وإستخدامها وفق أحدث أساليب التكنولوجيا ، وإحداث تطوير جـذري في أسـاليب الإدارة المكتبيـة ، وعلـى الأخـص في مجـالات التوثيـق والحفـظ والشئون المالية ، ونقل وتداول المعلومات ، مع تعميم إستخدام الأجهزة الحديثة بما يُحقق دفعة قوية في جودة العمل وسرعة إنجازه ، على أن يقترن ذلك بإعداد نماذج معتمـدة لأنمـاط الأثـاث المكتبي تتواكب مع تنوُّع إحتياجات العمل وتقاوت مستويات العـاملين . ويؤكـد علمـاء الإدارة علـى أن المتغيرات العالمية تركت آثارها على أسلوب فن تعبئة الموارد المادية والبشرية في مختلف المشـروعات ، وأن علوم الإدارة قد إهتمت من حيث النظرية والتطبيق بنشر مفهوم إدارة المكاتب على أوسع نطاق ممكن ، بحيث يتمكن كل شخص يشرف على مجموعة من الناس أن يُمـارس عملـه وفقاً للأسـلوب العلمي لإدارة المكاتب الذي يؤكد على أن مكتبه يُسـهم في معاونـة الإدارات الأخـرى لكـي تـؤدي مهامها بكفاية ، وأن من خـلال المكتـب يمكـن المسـاعدة في تحقيـق كفـاءة التخطيـط والرقابـة علـى العمليات ، والتخطيط لوضع أساليب إجرائية فعالة ، ووضع أساليب لحُسن تعيين القوى العاملة التي تستطيع مقابلة الأزمات دون أن تُعيق تدفق العمل ، وأن تُصـمِـمْ الـدورات التدريبيـة اللازمـة والـتي تتناسب مع تَغَيُّرْ الظروف والتقنية المتقدمة ، مـع الأخـذ في الإعتبـار أن العديـد مـن المنشـآت تعتـبر الخبرة بالكتابة عن طريق الإختزال من الأساسيات المطلوبة لكثير من الأعمال ، وأن إجـادة الكتابـة عن طريق الإختزال من بين العناصر والأساليب التي تفتح الطريق للحصول على مراكز مهمة وفُرص جيدة في المستقبل. وهناك العديد من علماء الإدارة المكتبية الذين يعتقدون أن الإدارة المكتبية إنما هي ثورة ذهنية قـادرة علـى تغيـير إنطباعـات العـاملين وأنمـاط سـلوكهم ومفـاهيمهم وأسـلوب عملهـم وتعاملهم نحو ما هو أفضل لأنفسهم ومُنظماتهم ، ومجتمعهم ، وأن الجانب السلوكي له وزنه وقيمتـه وتأثيره في أدائهم لأعمالهم.

# قضايا للمناقشة

*) " يرى علماء الإدارة في مصر أن من بين ما ينبغي الإهتمام به في إطار خطط وبرامج الإصلاح الإداري وفقاً لإستراتيجية معتمدة ، وحُسن إعداد جيل جديد من مديري المكاتب الذين يستوعبون متغيرات العصر ، ويجيدون إستخدام لغة العلوم المستقبلية ".

علِّق على العبارة السابقة ، ثم إشرح أهم العناصر التي ينبغي أن تتضمنها إستراتيجية الإصلاح الإداري.

*) يُطلق بعض علماء الإدارة على إدارة المكتب بأنها :

عقل الإدارة ... لماذا ؟

وما هي المهمة الرئيسية لإدارة المكتب ؟...

وما هو رأي عالم الإدارة دكتور موريس وتشهام فيما يتعلق بمتطلبات العمل المكتبي ؟..

أذكر رأيك الخاص.

*) تناول بالشرح والتعليق مفهوم الإدارة المكتبية في إطار متغيرات العصر.

*) هل يُمكنك في ضوء دراساتك للعلوم الإدارية أن تشرح أحد الأمثلة التطبيقية لتدفق العمل في أحد الإدارات المكتبية ؟ لماذا إخترت هذا المثال ؟... وما هي الدروس المستفادة.

# الفصل الرابع

# إدارة المكاتب ونظم المعلومات

## أهمية مديري المكاتب :

من الحقائق التي يؤمن بها المسئولون والمهتمون بقطاع الأعمال في مجتمعنا الدولي المعاصر ، أهمية مديري المكاتب في تحقيق أهداف المشروعات ، وأن مديري المكاتب في نظرهم هم حقاً وصدقاً شركاء في وضع خطط العمل موضع التنفيذ .. وأنهم ليسوا كما يتصور البعض عليهم أن يؤمروا فيطيعوا .. إن عليهم أن يتعرفوا بعمق على كافة الظروف والأهداف والمهام التي ترتبط بالعمل ، وعليهم أن يتعرفوا على المهام المطلوب إنجازها ، بما يتطلبه ذلك من فترات زمنية تصل إلى مُنجزات العمل اليومي ، وكيفية إنجازه في سهولة ويسر وبدون إرهاق ، وبأقل قدر ممكن من الجهد مستعينين في أداء دورهم بنظم المعلومات الإدارية Management Information Systems التي أصبحت في مجتمعنا الدولي المعاصر من أهم أدوات قطاع الأعمال ، لذلك ينبغي عليهم أن يحرصوا على متابعة المتغيرات السريعة التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات ، والتي ترتكز على إستخدام الحاسبات الآلية كأدوات رئيسية لدقة وسرعة الإنجاز ، حيث تمثل الحاسبات الآلية قوة دافعة في مجالات عديدة للنشاط الإنساني الذي يرتبط بكافة مجالات الحياة سواء أكانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو عسكرية أو إجتماعية أو ثقافية ... الخ ، إلى غير ذلك من مجالات النشاط الإنساني.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن المؤسسات العلمية في كافة أنحاء العالم تحرص على توجيه الدارسين إلى أهمية إتقان إستخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية ومتابعة ما يطرأ على إستخدامها من تطورات ،

وذلك حرصاً على أن يتزودوا بالمعلومات التي تتطلبها أعمالهم المستقبلية[١] أياً كان قطاع الأعمال الذي سيعملون فيه ، أو النشاط الإنساني الذي سيرتبطون به ، وأن هؤلاء الدارسين إذا أجادوا إستخدام تكنولوْجيا المعلومات ، فإن هذا سيكون من بين الأسباب التي ستحقق لهم ميزة كُبرى على من سواهم من الذين تخلفوا عن بذل الجهد لإتقان إستخدامها ، خاصة وأنه في مجال نظم المعلومات **تهتم المؤسسات التعليمية بتدريس كيفية دمج أجهزة الحاسبات الآلية والبرامج بكفاءة لغرض تكوين نظم معلومات فعالة خاصة برجال الأعمال المحترفين ، أخذاً في الإعتبار أن هذه الأجهزة والبرامج إنْ هي إلاَّ أدوات ... وأن الأمر يتطلب فن حسن إستخدامها ،** وعلى سبيل المثال .. كيفية بناء المستفيدين لنظم دعم القرارات ، ودورة حياة التطوير ، ... وكيفية ربط الحاسبات الشخصية مع نظام معلومات خاص بمؤسسة معينة للحصول على معلومات تستطيع التحكم فيها بشكل مباشر ... **وهكذا نجد أن حُسن إتقان إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي بالضرورة إلى مشاركة المستفيدين من الحاسبات الآلية في عملية تطوير نظم المعلومات ، حيث أكدت جميع البحوث الصادرة في هذا الشأن أن أكثر تطبيقات نظم المعلومات نجاحاً هي تلك النظم التي يكون للمستفيد دور فعَّال ومباشر في عملية تطويرها وصيانتها ... وعلى هذا الأساس فإن مديري المكاتب والمستويات الإدارية المسئولة إن لم يستطيعوا فهم نظم المعلومات فإنه من المستحيل ترجمة حاجة المؤسسات والإدارات المختلفة إلى نظام** إدارة قاعدة البيانات **Data Base Management System بحيث يكون**

---

١ Management Information Systems - A User's Perspective By James O. Hicks, Jr. St. Paul, Mn: West Publishing Company 1984.

**هذا النظام عملياً قابلاً للتطبيق** ، موجهين النظر إلى أنه على الرغم من أن المعلومات قد عولجت يدوياً عبر التاريخ ، **إلاّ أن نظم المعلومات الإدارية الحديثة لم تكن لتوجد على صورتها الحالية المتقدمة بدون وجود تكنولوجيا إستخدام الحاسبات الآلية** ، وأن من الأسس المبدئية لأي نظام معلومات إداري مفيد الإعتماد على نظام معالجة بيانات جيد قادر على أداء العمليات بأعداد ضخمة ، ويتضمن ذلك العديد من العمليات الحسابية والمقارنات بدون تدخل المشتغلين من البشر.

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أنه إذا أردنا لنظام المعلومات الإدارية أن يحقق أهدافه في خدمة الإدارة ، فإن هذا يتطلب توافر العديد من العناصر ، **فينبغي مثلاً أن يكون هناك نظام إدارة قاعدة البيانات Data Base للمساعدة في دمج وتكامل المعلومات المأخوذة من تطبيقات معالجة البيانات.. كما هو الحال مثلاً عندما تريد الإدارة تبني نظام دعم القرارات** **Decision Support Systems** ، حيث أن الأساليب العلمية المعروفة تؤكد أن الإدارة في حاجة إلى إتخاذ العديد من القرارات في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة وهي :

**القرارات الإستراتيجية : Strategic Decisions**

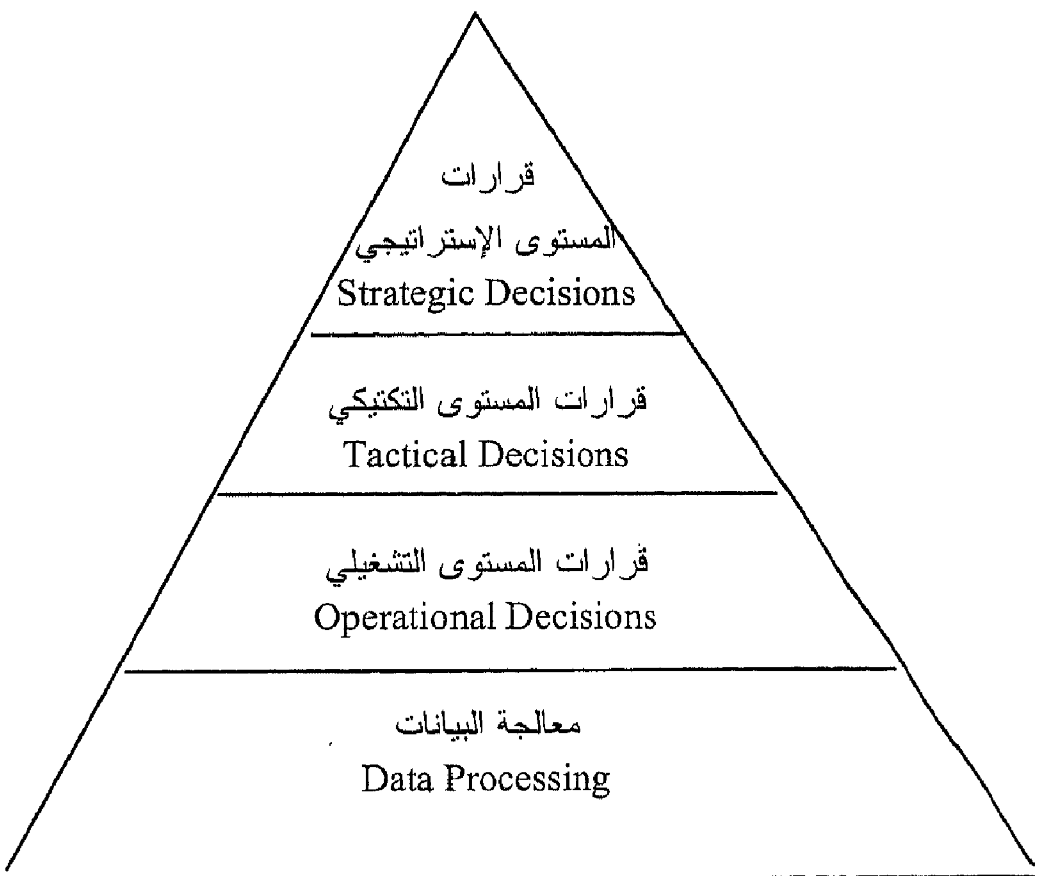
وهي القرارات التي تتجه إلى المستقبل ، وتستهدف وضع الأهداف والخطط طويلة الأجل لتحقيق هذه الأهداف ، والتي منها القرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والمنتجات .

**القرارات التكتيكية : Tectical Decisions**

وتهتم هذه القرارات بكيفية وضع القرارات الإستراتيجية موضع التطبيق والتي منها تخصيص الموارد ، وتصميم المصانع ، والإستعانة بالقوى العاملة.

**القرارات التشغيلية : Operational Decisions**

وتهتم هذه القرارات بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية ، ويقوم بإتخاذها المشرفون على مستوى الإدارة التنفيذية ، والتي منها تقسيم الأعمال على العمال ، وتقرير مواعيد وكميات البضائع المنتجة في ضوء الطلبات المقدمة ، وتعتمد القرارات في هذه المرحلة على القدرات والإمكانيات المرتبطة بالوقت الذي ستنفذ فيه هذه القرارات وهو ما يطلق عليه Real time information ، أي المعلومات الحقيقية التي تُسْعِف في الوقت المناسب.




**مستويات إتخاذ القرارات في ضوء دعم معالجة البيانات**

نرجو أن نوجه النظر إلى أن **الحاجة إلى المعلومات تتوقف في الغالب على أنواع القرارات التي ينبغي إتخاذها في ضوء ما تحدده أهداف الإدارة** ، ويوضح الشكل أعلاه : مستويات إتخاذ القرارات ، وأن معالجة البيانات تدعم القدرة على إتخاذ هذه القرارات في ضوء الأهداف المقررة ، ويرى علماء الإدارة أنه قد تنشأ مشكلة عندما تجد المنظمات فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والواقع ، وفي هذه الحالة ينبغي إتخاذ قرارات تستند إلى المعلومات.

**ويرى علماء الإدارة أنه يمكن تصنيف القرارات إلى ثلاثة مستويات ، وهي القرارات الإستراتيجية والتي تتخذ من قبل الإدارة العليا ، والقرارات التكتيكية التي تتخذ من قبل الإدارة الوسطى ، والقرارات التشغيلية والتي تتخذ من الإدارة التنفيذية** ، حيث تعتمد هذه المستويات الثلاث عند إتخاذ القرارات على الجهود التي بُذِلت في معالجة البيانات ، وتحصل كل منها على الجانب من المعلومات الذي يرتبط بمستوى مرحلتها الإدارية.

**أهمية المعلومات والأسلوب العلمي :**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أهمية نوعية البيانات وإرتباطها بالأهداف المراد تحقيقها ، حيث **أن المعلومات تفقد فائدتها بدون توافر النوعية المرتبطة بحسن الإستخدام ، ولذلك فإن هناك تعبير شائع في معالجة المعلومات يستخدمه الدارسون لعلوم نظم المعلومات وهو أنه في حالة إستخدام معلومات تافهة وإدخالها إلى الحاسب الآلي ، فإنه سيترتب على ذلك الحصول على معلومات تافهة عند الإخراج وهذا التعبير هو Garbage In Garbage Out ويُطلق عليه إختصاراً (GIGO) ويعني هذا التعبير أنه إذا لم يكن للبيانات خصائص نوعية عند الإدخال ، فإن**

**المعلومات المُخْرجة من نظام معالجة البيانات ستكون حتماً عديمة الفائدة مثلها مثل النفايات.**

وقد يكون من الأهمية أن نوجه نظر الباحثين والدارسين إلى أننا **وجهنا النظر إلى أهمية الأسلوب العلمي[١] في جميع البيانات التي سَيُتخذ القرار على أساسها .. وأهمية أن تكون هذه البيانات متعلقة بموضوع القرار .. ومحايدة .. وأن لا تشوبها أية شائبة من الإنحياز إلى إتجاه معين .. وفي جميع الحالات ، ينبغي دائماً وضع معايير للحكم** Establish Criteria of Judgement ، وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحة لحل المشكلات ، ويرى علماء التنظيم والإدارة أن هذه المرحلة تعتبر من أدق مراحل عملية إتخاذ القرارات ، حيث يُمكن أن تتداخل في هذه المرحلة قِيَمْ وتطلعات الفرد والمشروع على السواء .. ويجد الإداري نفسه أمام عدة حلول ، وجميع هذه الحلول مُصاغةً بأسلوب علمي ، بحيث يوضع أمام المسئولين كافة الجوانب المحيطة بكل حل يمكن أن يُتَخَذ القرار على أساسه ، ويُراعى في هذه الدراسة تحقيق التنسيق على قدر الإمكان بين جميع الوحدات الإدارية التي يتضمنها المشروع ، **حتى يحدث التكامل بين شبكة العلاقات المعقدة التس تتضمنها الوحدات الكبيرة على وجه الخصوص** .. أي أن الإداري يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها .. وهو في هذا عليه أن يدخل في الإعتبار العوامل الظاهرة والخفية .. ثم يختار أفضل هذه البدائل بإعتبارها أكثر الحلول إحتمالاً للنجاح.

---

[١] برجاء التكرم بالرجوع إلى : مرجعنا " العملية الإدارية والتطبيق الإداري " ، ص ٥٢٢ وما بعدها.

أو كما يقول العالم الكبير المعاصر " د. جوردن ب . دنفيس " أستاذ نظم المعلومات الإدارية في جامعة مينيسوتا " **عليه أن يختار البديل الذي يحقق أقصى فائدة لشيء ما .. كالأرباح ، أو حجم المبيعات ، أو المنفعة ...".**

**Choose the alternative which maximizes something, such as profit, sales volume, or utility.**

**أي أن الهدف من إتخاذ القرار ينبغي أن يكون دائماً في ذاكرة من سيتخذونه ، سواء في ذلك الأهداف العامة ، أو الأهداف الفرعية للوحدات الإدارية التي يتضمنها المشروع** . كما وينبغي أن يلاحظ أن القرار العام قد يتضمن العديد من القرارات ، كالقرارات التنظيمية ، والقرارات التنفيذية . كما ويمكن تقسيم القرارات وفقاً لجوانبها الموضوعية : .. قرارات تتعلق بالسياسات العامة .. قرارات تتعلق بالتخطيط العام .. أو بعض الإدارات المعينة .. قرارات تتعلق " بوظائف المشروع " .. الخ .. وكذلك يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تقسيم القرارات حسب أهميتها : .. فهناك مثلاً القرارات الإستراتيجية .. والقرارات التكتيكية .. والقرارات الروتينية .. الخ.

ونرجو أن نوجه نظر الباحثين(١) والدارسين أيضاً إلى المؤلف القيم الذي أصدره العالم الكبير " هربرت سايمون " في عام ١٩٦٠ بعنوان :

" العلم الجديد في إتخاذ القرار الإداري " .

The New Science of Management Decision.

فإن فكر هذا العالم مازال يعتبر أساساً لكثير من الكتاب والعلماء المهتمين بالعلوم الإدارية .. وهو في مؤلفه القيم هذا يرى أن عملية إتخاذ

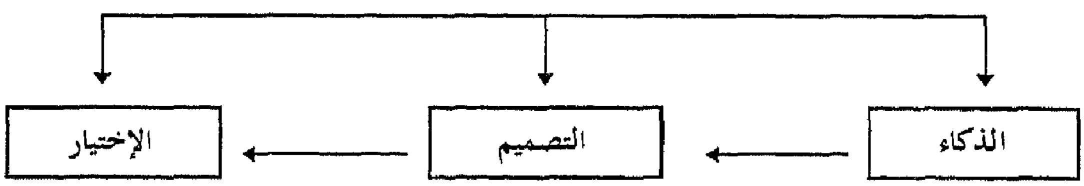
١ Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York : Herpet and Row Publishers, 1960).

القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية It consists of three Major Phases تبدأ بالذكاء Intelligence .. ويتمثل هذا الذكاء في البحث في إطار الظروف المحيطة بالعمل عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات ، وتجميع المعلومات عنها ، وتبويبها ، وتمحيصها للبحث عن المفاتيح التي يمكن عن طريقها التعرف على المشكلة Clues that may identify problems.

أما الظاهرة الثانية ، فإنها التصميم Design ، وهو عبارة عن الإبتكار ، وإيجاد الطرق المحتملة للحلول ، وتحليلها ، وتقييمها وإستنباط حلول ، ثم وضع هذه الحلول موضع التقييم.

أما الظاهرة الثالثة ، فهي الإختيار Choice ، وهو عبارة عن إختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ، ثم وضع هذا البديل الأفضل موضع التنفيذ.

**وتتم هذه العملية وفقاً للشكل الآتي :**




ومن هذا الشكل يُمكن أن نستخلِصْ أن " هربرت سايمون " يرى أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التي تمر بها عملية إتخاذ القرار عمليات متداخلة .. بمعنى أنه يرى أنه لا يمكن الفصل بين كل ظاهرة وما بعدها .. فلا يمكن تصور حد معين يقف عنده الذكاء .. أو التصميم .. أو حتى الإختيار للتنفيذ .. وفيما يلي رأيه :

**" يمكن تصور عملية إتخاذ القرار على أنها عملية تدفق من الذكاء إلى التصميم ثم الإختيار .. غير أن نتائج كل مرحلة قد تعود إلى المرحلة السابقة للبدء من جديد .. وعلى هذا الأساس ، فإن هذه المراحل عناصر لعملية مستمرة .. فمثلاً قد يكون الإختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة ، والعودة إلى مرحلة التصميم ، من أجل تصميم مزيد من الحلول ".**

وفيما يلي نص وجهة نظره :

The decision process can thus be conceived of as a flow from intelligence to design and then to choice, but at any phase the result may be return to a previous phase to start over. The phases are thus elements of a continuous process. For example, the choice may be to reject all the alternatives and to return to the design phase for generation of additional solutions.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذا العالم قسم القرارات إلى ثلاث أنواع : **القرارات الوسيطة Intermediaty Decisions وينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقاً للتعليمات الصادرة إليه.**

**وقرارات إستئنافية Appellate Decisions ، يمكن للمسئولين فيها إتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها . وقرارات إبتكارية Creative Decisions ، وهذه يقوم بها الإداري القادر في علمه ، والمتمكن من نفسه ، والعارف بجميع الظروف والأوضاع المحيطة بحيث يستطيع مواجهة مراكز المعارضة.** ومن هذا المنطق فإنه أثار موضوع إمكان وضع جداول لمختلف القرارات لكي يسترشد بها الجهاز الإداري على كافة مستوياته ، وبحيث يتم تعبئة كافة الجهود العلمية التي

تتطلبها مراحل إتخاذ القرار بالنسبة للحالات التي تستجد وفقاً لظروف المنشأة وأوضاعها الخاصة.

**مفهوم التكنولوجيا[١]:**

قد يتساءل البعض ما هي التكنولوجيا ؟ وكيف نستوعبها ؟ أين نحن من الدول النامية التي سبقتنا في هذا المضمار ؟ ومن أين نبدأ ؟ ومن المكلف بتنفيذ السياسة التكنولوجية ؟ **فالتكنولوجيا لا يقتصر تعريفها على الإختراعات أو الأبحاث ، بل هي المعرفة في مفهومها الشامل ، هي تحويل نتائج البحوث إلى وحدات إقتصادية منتجة هي الفكر الجديد الذي يدفع الدول إلى الأمام من خلال الناتج الذهني أو الإبداع وإستيعاب آخر ما توصل إليه الآخرون.**

والتكنولوجيا منذ القدم هي الإدارة الفَعَّالة لزيادة غلة الموارد الطبيعية من المجهود الإنساني ، وفي الفترة الأخيرة ظهرت خطورة التقدم التكنولوجي على المجتمعات النامية حيث تقلص دور هذه المجتمعات من حيث حجم إنتاجها وسعةأسواقها ورخص عمالتها ، وذلك لأن **التكنولوجيا أصبحت أداة لإنتاج قيم مبتكرة لم يكن لها وجود من قبل** ، فمن كان يتصور أن السليكون – أي الرمال – هي العنصر الأساسي في تصنيع الكمبيوتر ؟ ومن كان يتصور أن الغاز المتصاعد من الصرف الصحي يمكن تحويله إلى مادة صلبة كالماس تُصنع بها أجهزة الحفر لإعطاء صلابة لهذه الأجهزة ؟

[١] رجاء التكرم بالرجوع إلى سلسلة تقارير مجلس الشورى الصادرة في فبراير ١٩٩٢.

**وبعد ظهور هذا البعد التكنولوجي ، من إستحداث للقيم المبتكرة بدلاً من القيم المضافة ، أصبح الفرق بين الدول النامية والدول المتقدمة شاسعاً ، يزداد عاماً بعد عام ، ولا يعلم إلا الله مداه وتأثيره على مستقبل من سيفوته قطار التنمية بالتكنولوجيا ، ليصبح للأسف من عبيد القرن الواحد والعشرين.**

لقد أخذت معظم بلدان الدول في العالم الثالث ومنها مصر بالتكنولوجيا القديمة ، حفاظاً على نسبة عمالة مرتفعة ثم تابعنا الإهتمام بتعيين العمالة بصرف النظر عن تطور التكنولوجيا الحادث في العالم ، **ولكن التكنولوجيا الملائمة هي التي تحدث قيمة مضافة أو مستحدثة أعلى من مثيلاتها بغض النظر عن حداثتها أو قدمها** ، وستعمل هذه القيمة على تراكم لرأس مالها يعاد إستثماره مرة أخرى في الإقتصاد ، مما يوفر فرصاً أكثر أمام القوى البشرية المتاحة.

إن مصر بها كافة الإمكانيات الآن لإحداث القفزة تلو الأخرى ، **وإنما ينقصها حسن الإدارة والإرادة ، وبهما ستكون مصر موطناً للتكنولوجيا الحديثة بعد أن ظلت التكنولوجيا لفترة طويلة زائرة لها ، تأتي مع الخبرة الأجنبية ثم تغادرها معها فلا تستقر ولا تفيد.**

**القدرة التكنولوجية :**

وتعتبر القدرة التكنولوجية المتوفرة لمجتمع ما ، المصدر الحقيقي للثروة به ، والركيزة الرئيسية التي تأخذ بيد هذا المجتمع نحو التقدم والترقي ، فهناك دول تحتل مركز الصدارة بمخزونها من الثروات الطبيعية والأرصدة المالية ، وهناك دول أخرى تأتي في الصدارة من حيث تعداد البشر ومع ذلك

تجئ هذه الدول في مؤخرة ركب الحضارة ، **في حين إجتازت دول أخرى حاجز التخلف بإعتمادها على قدراتها الذاتية وطاقاتها العلمية والتكنولوجية.**

لذلك فإن قضية نقل وتنمية التكنولوجيا ظلت وستظل من القضايا الساخنة على المستوى القومي والدولي ، ويؤكد الواقع أن الدول التي ترتقي السلم التكنولوجي تمتلك التكنولوجيا من خلال سبيلين :

**السبيل الأول** : هو نقلها على المستوى الوطني (المحلي) **ويسمى بالنقل الرأسي ، وفيه يتم تحويل خلاصات البحوث العلمية المبتكرة للمؤسسات الوطنية إلى سلع وخدمات.**

**أما السبيل الثاني** : فهو النقل على المستوى الدولي **ويعرف بالنقل – الأفقي – حيث يتم نقل التكنولوجيا في أكثر الأحيان من دولة متقدمة إلى دولة نامية لم تستطع بعد تحقيق النقل الرأسي فيها.**

## ركائز التنمية :

**إن العلم والتكنولوجيا والإنتاج مكونات ثلاثة تؤثر وتتأثر مباشرة وكلية بسياسات وخطط التنمية ، فالعلم هو أساس التكنولوجيا ، والتكنولوجيا هي الركيزة الأساسية للإنتاج ، والإنتاج هو عصب التنمية.**

وتعتبر منجزات التكنولوجيا في الدول الصناعية المتقدمة ثمرة عملية تطور حضاري[1] طويلة نسبياً ، **لاسيما بعد أن دخل البحث العلمي**

---

[1] نرجو أن نعرض على سبيل المثال للتقدم التكنولوجي في الدول الصناعية الكبرى الخبر التالي الذي ورد بالصفحة الأولى في جريدة الأهرام بتاريخ ٣٠ يناير ١٩٩٥.

**والتكنولوجي مرحلة التنظيم ، وأصبح يستند إلى فرق بحث متكاملة ومعامل ومختبرات معقدة ، ويعتمد بشكل أساسي على القاعدة الصناعية التي توفر** لها : الطلب على البحث ، ومادته ، وما يلزم له من عناصر مادية ومنتجات ، وتفتح أمامه إمكانات تطبيق ما يستحدثه ، وعلى ما خصص له من نسبة لا يستهان بها من الناتج القومي الإجمالي ، ويجرى في شبكة كثيفة الحلقات من مراكز تلتقي فيها الإدارة الحكومية ، ورجال الصناعة ، وأهل العلم ، ولقد أعطت هذه الدول إهتماماً كبيراً لعاملين رئيسيين :

أولهما : إدارة التطوير التكنولوجي.

وثانيهما : تعبئة وتخطيط تنموي ملائم حيث العمل على توفير التكوينات الرأسمالية وكفاءة تشغيلها.

---

مرشد بالصوت والصورة داخل السيارة . ميونيخ - ر - اخترعت إحدى شركات الإلكترونات الكبرى بألمانيا جهاز كمبيوتر لإرشاد السائقين في الطريق ، وهو الأول من نوعه الذي يتم تركيبه داخل سيارة في أوروبا ، ويقدم الجهاز خدماته بالصوت والصورة ويتحول إلى جهاز تليفزيون حينما تتوقف السيارة ، وبدأت شركة للسيارات في ألمانيا إستخدامه في سياراتها الفاخرة. ويتلقى الكمبيوتر - الذي يبلغ ثمنه حاليا ٤٤٠٠ دولار - التعليمات من عدد من الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض ، فيكشف على الشاشة موقع السيارة بالتحديد في قلب الخريطة ، كما يوضح المكان المستهدف والطريق الذي يتعين على السيارة أن تسلكه ، ويملي ذلك بالصوت على السائق. وإذا ما أخطأ السائق يوجهه الجهاز إلى طريق بديل أو يطالبه بالعودة من نفس الطريق . وتتوقع شركة السيارات إقبالاً واسعاً على هذا الجهاز الذي يضم حالياً خرائط ألمانية فقط ، وينتظر أن تضاف إليه خرائط فرنسا هذا العام ، وتأمل الشركة ضم أوروبا كلها في السنوات القليلة القادمة. ومع تحسن التكنولوجيا سيكون الجهاز قادراً على إلتقاط التقارير حول المرور في المنطقة من أجهزة الراديو ، ويحذر السائقين من المناطق المختنقة بالزحام ويوجههم إلى طرق بديلة ، كما يمنع السيارات من الإقتراب من بعضها البعض تجنباً للحوادث . وتأمل شركات السيارات أن يساهم التطور التكنولوجي الكبير في كماليات السيارات في خفض نسبة التلوث البيئي وتحسين ظروف المرو. وتقدر اللجنة الأوروبية أرباح الجهاز الجديدة وغيره من أنظمة المعلومات داخل السيارة إلى ٨٠ مليار دولار ، وتعتقد شركة السيارات الألمانية أنها لو غيرت صوت المرشد إلى صوت امرأة فسوف تزيد الأرباح عن ذلك.

**أما في معظم الدول النامية فقد فشلت الجهود الرامية لخلق قاعدة تكنولوجية وطنية في إطار نظام وطني للعلم والتكنولوجيا** . ومن ثم إفتقرت هذه الدول إلى القدرة التكنولوجية التي لا تدانيها قدرة الموارد الطبيعية مهما كان سخاؤها ، ولا قوة للبشر مهما كانت كثرتهم ، **والمقصود بالقدرة التكنولوجية هو أن يكون المجتمع قادراً على إمتلاك التكنولوجيا والتعامل معها** وتطويرها ، ويتم تحقيق ذلك بواسطة نقل التكنولوجيا ، باتباع سبيلين : الأول باستيرادها ، والثاني بتوليدها بالجهود الذاتية ، وهو بلا شك السبيل الأرقى والأعظم قيمة ، حيث إن **التطور التكنولوجي المطرد ، كالتنمية الشاملة المطردة ، لا يمكن أن يتحقق إلا بالإعتماد على النفس ، وبناء القدرة التكنولوجية الذاتية.**

والواقع يشير إلى أن الدول النامية توسعت في عمليات التصنيع خلال العقود الثلاثة الماضية ، وقد صاحب هذا التوسع عمليات متعددة ، ومتباينة ، لنقل التكنولوجيا من مصادرها ، التي إنحصرت أساساً في الشركات العالمية في أوروبا وأمريكا وكندا واليابان نظراً للقصور في القدرة التكنولوجية للدول النامية ، وقد ظهر خلال هذه الفترة كثير من المظاهر السلبية ، مثل وجود العديد من الإخفاق التكنولوجي ، من حيث إرتفاع تكاليف الإنتاج وإنخفاض الجودة ، وصعوبة الصيانة ، وإنعزال عمليات البحث والتطوير عن الإرتباط بالعمليات الإنتاجية ، سواء خلال مراحل إختيار ونقل التكنولوجيا ، أو أثناء تشغيل الوحدات المستوردة ، وإزاء كل هذا ، **أصبحت مشكلة نقل التكنولوجيا من القضايا الساخنة في الحوار بين دول الشمال ودول الجنوب ، نظراً لما هو معروف من أن نقل التكنولوجيا يحدث نتيجة لمفاوضات بين أطراف غير**

**متكافئة** ، زد على ذلك أنها أيضاً قضية مصيرية تعيشها الدول النامية اليوم وكل يوم بغية بناء قدرة تكنولوجية ذاتية.

**نقل وتنمية التكنولوجيا :**

تمثل القدرة الذاتية المحور الرئيسي والمورد المتجدد في التنمية الشاملة ، فالإنسان هو صانع التنمية وهدفها في الوقت ذاته . ومن ثم **فلا يمكن تَصَوُّر حدوث تنمية بدون توفير البشر المدربين القادرين الذين تنظمهم مؤسسات تكنولوجية مترابطة في حلقات متصلة ، تعمل في منظومات متكاملة.**

وتشمل منظومة تنمية القدرة عمليات البحث ، والتدريب ، ورفع[1] مستوى الأفراد ، ورفع كفاءة المؤسسات التي تتفاعل مع التكنولوجيا ، ودعم قدرتها وتقوية القنوات التي تربط بينها ، كما تصنف مستويات القوى العاملة المطلوب تنميتها في :

*) الباحث والمطبق.

*) الإستشاري والمصمم.

*) التكنولوجي والمهندس .

---

[1] قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الدارسين إلى المرجع التالي الذي يوضح كيفية رفع مستوى الأفراد بالإضافة إلى كيفية إستخدام الحاسب الآلي في المكاتب ، ومدى الإنتفاع الذي يعود على مختلف المكاتب من حسن إستخدامه وعنوان هذا المرجع هو :

Office Systems : Planning, Procurement and Implementation. Alan Paterson, M.A. Consultancy Director and Senior Partner Charles Saunders Partnership, Norwich and Swanley, England. Ellis Horwood Limited Publishers Chichester Halsted Press : a division of John Wiley & Sons Chichester, New York, Ontario, Brisbane, 1985.

*) خبير النظم والمعلومات.

*) الإقتصادي.

*) الفني والتقني.

*) العامل الماهر ونصف ماهر.

وتبرز أهمية مجالات تنمية القدرات الذاتية وتكوين الكوادر والكيانات المطلوبة لإحداث تنمية تكنولوجية ، تقوم على أساسها التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة ، وذلك بإستعراض الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والفنية والتشريعية لعمليات نقل وتنمية التكنولوجيا ، ثم تخلص إلى أن **القدرة التكنولوجية للمجتمع هي القدرة الحقيقية التي لا تدانيها موارد طبيعية أو** بشرية ، ويتم بناء هذه القدرة **بواسطة النقل الرأسي للتكنولوجيا ، وذلك بتحويل خلاصات البحوث المبتكرة التي تقوم بها المؤسسات العلمية الوطنية، إلى سلع وخدمات ، جنباً إلى جنب مع النقل الأفقي للتكنولوجيا** ، حيث يتم نقل المعدات والطرق والأساليب التكنولوجية والخبرة الفنية من الدول المتقدمة ، **وعلى أن يكون ذلك في شكل نسيج متكامل تتكون خيوطه من مزيج متجانس من التكنولوجيا المحلية والتكنولوجيا المستوردة.**

**التكنولوجيا والنمو الإقتصادي :**

إن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي وسيلتان مهمتان لتحقيق النمو الإقتصادي ، لذلك فقد **فرضت الثورة التكنولوجية الجديدة السيادة للمدخل التكنولوجي ، وجعلته العنصر الحاكم في السيادة الصناعية والزراعية ومجال الخدمات والإحتكار التجاري والتعبئة الإقتصادية ، كما أصبح أيضاً العنصر الحاسم في السيادة العسكرية والثقافية والتحكم السياسي** ، وبجانب هذا فقد

أدخلت هذه الثورة التكنولوجية بعداً جديداً يتزايد ثقله ألا وهو (القيمة المستحدثة ) مثل خلق شرائح الإلكترونات من سيلكون الرمال وما تتبعها من وسائل إتصال ومعلومات وإنسان صناعي ، وكذلك إنتاج بدائل المواد الطبيعية مثل الألياف الصناعية بدلاً من القطن والصوف ، والألياف الزجاجية بدلاً من أسلاك النحاس ، والمواد شديدة الصلابة والمقاومة بدلاً من الخزف.

**الفجوة التكنولوجية :**

**من الثابت إذن أن هناك فجوة بين الدول الصناعية والدول النامية لا** سبيل إلى تخطيها إلا بإتباع أسلوبين ، أولهما **تشجيع البحث والتطوير والإبتكار محلياً ، وثانيها نقل التكنولوجيا من الدول الصناعية ثم محاولة إستيعابها وتطويعها بما يتلائم من الظروف المحلية** ، ولابد أن يحظى كل من الأسلوبين بإهتمام مكثف من الدولة كبداية نحو تحقيق التحرر من التبعية التكنولوجية ، معتمدة على **مبدأ الجمع بين التكنولوجيا المستوردة والتكنولوجيا المولدة بالقدرات الوطنية في مزيج تتغير مكوناته مع الوقت تصاعدياً في الإتجاه لصالح الإقتصاد الوطني.**

لذلك فإن عملية تنمية وبناء القاعدة التكنولوجية تقوم أساساً على المحاور الآتية :

*) تنمية القدرات الذاتية.

*) ترشيد نقل التكنولوجيا من الخارج.

*) الإهتمام بتوليد التكنولوجيا المحلية.

*) تحديد المزيج الأمثل من التكنولوجيا المستوردة والتكنولوجيا المحلية مع ضمان إنتشار التكنولوجيا المستوعبة وتطويرها.

*) الأخذ بإعطاء أولويات للقطاعات الإقتصادية الرائدة.

*) الإستفادة القصوى من التعاون الدولي.

*) إمتلاك وتوفير وإستخدام المعلومات[1] العلمية والتكنولوجية.

*) تطوير الممارسات الإدارية لمواكبة التطوير التكنولوجي.

## الإختيار الملائم للتكنولوجيا :

بادئ ذي بدء التأكيد على حقيقتين :

**الحقيقة الأولى :** التكنولوجيا الملائمة لدولة ما قد لا تلائم بالضرورة دولة أخرى ، **وكذلك فإن التكنولوجيا الملائمة لدولة ما في مرحلة معينة قد لا تلائم بالضرورة نفس الدولة خلال مرحلة أخرى من مراحل تطويرها.**

---

[1] أرجو أن أوجه النظر إلى المرجع الآتي بعنوان : " تطور نظم معلومات الحاسب الآلي : التحليل والتصميم ".

Computer Information Systems Development : Analysis and Design by Michael J. Powers, David R.
Western Publishing Co. 1988.

ومن محاسن إستخدام الكومبيوتر أنه يمكن أن يصبح بديلاً عن الفاكس إذا كان الطرف الثاني الذي ستتبادل معه الرسالة أو الإتصال يملك جهاز كمبيوتر مزود " بمودم " وفي هذه الحالة تضع المودم الخاص بك والمتصل بالكمبيوتر على خط تليفوني ثم تقوم بإجراء الإتصال وفقاً لبرامج المودم ، وتصل الرسالة في نفس اللحظة ، إلى الطرف الآخر.

والمودم Modem هو مُعَدِّل يطلق عليه باللغة اللآنجليزية التعبيرات الآتية : , Modulator demodulator وهو عبارة عن وحدة وظيفية تقوم بتعديل وإستخلاص الإشارات ، ومن وظائف المودم يمكن بث البيانات الرقمية عبر مرافق بث قياسية.

وقد يكون من الأهمية أن نوجه النظر إلى أن الشركات المنتجة للحاسبات تراعي عند إنتاجها قابليتها لتركيب أجزاء إضافية للإستفادة من الثورة المستمرة في المخترعات والإبتكارات والتي يطلق عليها باللغة الإنجليزية Modularity **أي مدى قدرة النظام على التوسع من خلال إضافة الأجزاء.**

**الحقيقة الثانية : هناك دائماً أكثر من تكنولوجيا واحدة لإنتاج نفس السلعة أو أداء نفس الخدمة.**

**ومن هنا تبرز مشكلة الإختيار المناسب للتكنولوجيا الملائمة.**

وتقوم أسس وعوامل إختيار التكنولوجيا الملائمة أو على الأصح الإختيار الملائم للتكنولوجيا على ما يلي :

١) مدى وفرة أو ندرة عنصري العمل ورأس المال.

٢) حجم السوق.

٣) مدى توافر الخبرات العلمية والفنية والتكنولوجية القادرة على إستخدام وتطوير التكنولوجيا.

٤) الملائمة مع الظروف [١] الطبيعية والبيئية.

**التكنولوجيا الحديثة وأول إنتاج لآلة إملاء عربية [٢]**

إستطاع المركز العلمي لشركة IBM إنتاج أول آلة إملاء عربية يُمكنها التَعرُّف على الكلمات العربية المنطوقة والتي أُطلق عليها " نظام IBM للإملاء الشخصي " ، **ويستطيع المستخدم عن طريق هذا النظام التمتع بمميزات التحدث إلى الحاسب الشخصي وإملاء الخطابات والتقارير والتحكم في بيئة الجهاز بإستخدام الأوامر الصوتية حيث يتيح النظام للمستخدم**

---

١ نرجو الرجوع إلى المرجع التالي الذي يُلقي المزيد من الإيضاحات حول فن إدارة المكاتب ، بما في ذلك إختيار الموقع والتأثيث والبيئة .. الخ ، إلى غير ذلك من أساليب متابعة المهام للتأكد من حسن الأداء وتحقيق الأهداف.

Introduction to Administrative Office Management Zane K. Quible (Second Edition), Michigan State University. Winthrop Publishers, Inc. Cambridge, Massachusetts, 1980.

٢ جريدة الأهرام ، ص ١٧ ، بتاريخ ١٩٩٥/١/١٥.

**الإملاء مع الحرية الكاملة لليد والعين لإستخدامهما في أغراض أخرى أثناء عملية الإملاء ويتمكن المستخدم من التحدث بينما يقوم بالإطلاع على مصادر المعلومات الأخرى.**

ويرى خبراء المركز العربي للبرمجيات لشركة IBM وهو المركز الذي أنتج البرنامج الجديد بأن أهمية هذا المُنْتَجْ ترجع إلى أن الكلام هو أكثر طرق الإتصال الطبيعية والأكثر إنتشاراً بين البشر ومع تقدم علوم الكومبيوتر أصبح السؤال الملح ... لماذا لا نتحدث إلى الآلات ؟

ولذلك تهدف محاولات البحث في مجال تكنولوجيا الكلام إلى محاكاة قدرة الإنسان على فهم وإخراج الكلام بدرجات مختلفة من الكفاءة والهدف الأساسي لهذه المحاولات هو **بناء نظام آلي يعتمد في إستخدامه على المحادثة حيث يمكن لهذا النظام التعرف على الكلام والإنصات إلى مستخدميه كما يمكنه أيضاً الكلام والتحدث إليهم.**

ويعتبر التعرف الآلي على الكلام مشكلة معقدة ، بل تعتبر من أصعب المشاكل في مجال الذكاء الإصطناعي وعلم الحاسبات. **وشهدت الحقبة الأخيرة تقدماً ملحوظاً في أبحاث التعرف على الكلام حيث ظهرت في الأسواق العديد من اللغات وهو ما دفع المركز لتطوير هذه الأبحاث للتوصل إلى برامج باللغة العربية.**

ويرى خبراء المركز العربي لبرمجيات IBM أن المُستخدِم للإنتاج الجديد لآلة الإملاء الشخصي يمكنه إستخدام معجم كلمات يتكون من ٣٢ ألف كلمة بالإضافة إلى ٢٠٠٠ كلمة يمكن إضافتها لمعجم الكلمات الشخصية ويحصل المستخدم على ما بين ٧٠ إلى ١٠٠ كلمة في الدقيقة.

كما أن النظام يتعرف على الكلمات بدقة عالية وذلك بإستخدامه نموذج لغوي إحصائي ويمكن نقل النص إلى أي نافذة من نوافذ OS/2 أو Windows أو تطبيقات DOS والتي تتعامل مع Clipboard كما يُمكِّن المتحدث من التحكم في تطبيقات Dos, Windows, OS/2.

**النظام التعليمي والحاسبات الآلية :**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن **يعمل النظام التعليمي في أي مجتمع يستهدف التغيير نحو الأفضل أن يُعرِّف الدارسين منذ مراحلهم الأولى بالحاسب الآلي** ، ويمكن بشكل عام تعريف الحاسب على أنه معالج بيانات بمقدوره أداء أعداد ضخمة من العمليات الحسابية بضُمنها العديد من العمليات الحسابية والمنطقية بدون تدخل الإنسان في تشغيله ، وعبارة " أعداد ضخمة " في هذا التعريف مفتوحة للعديد من التأويلات. فمثلاً ، هل تعتبر حاسبة الجيب التي تؤدي سلسلة من الحسابات الإحصائية بدون تدخل الإنسان حاسباً ؟ والجواب على هذا السؤال قد يكون بالإيجاب أو النفي ، فقد شهدت السنوات الأخيرة الكثير من عدم الوضوح في التفريق بين الآلات الحاسبة الصغيرة والحاسبات الإلكترونية وبشكل خاص الآلات الحاسبة الصغيرة القابلة للبرمجة.

**قدرات الحاسب الآلي وخصائصه :**

١) **أن يكون إلكترونياً** ، أي يعمل الحاسب من خلال حركة النبضات الإلكترونية في دوائر إلكترونية وليس من خلال الحركة الميكانيكية للأجزاء . وهذه الخاصية تُمكِّن الحاسبات الحديثة من العمل بسرعة عظيمة. **وتسري النبضات الإلكترونية في دوائر الحاسبات الحديثة**

**بسرعة تقارب سرعة الضوء (حوالي ٣٠٠ ألف كيلومتر/ثانية)** وهذه سرعة هائلة إذا ما قورنت بأية حركة ميدانية. وبالتأكيد فإنه بالإمكان تصميم الحاسب وبنائه على أساس الحركة الميكانيكية إلاَّ أن آلة كهذه ستكون بدون فائدة لبطئها.

٢) **أن يؤدي العمليات الحسابية** ، أي ينبغي للحاسب أن يكون قادراً على الجمع والطرح والضرب والقسمة.

٣) أن يكون تصميم الحاسب بحيث يتمكن من **توضيح المقارنة بين قيمة بيانية وأخرى** (لتقرير ما إذا كانتا متساويتين) أو (أن أحدهما أصغر من الأخرى وما شابه ) وهذه المقارنات حيوية لعمل الحاسب. **ونسمي عمليات المقارنة أيضاً العمليات المنطقية.**

٤) **التخزين الداخلي وإسترجاع البيانات** موجهين النظر إلى أن للحاسبات الحديثة قدرات عظيمة في التخزين وإسترجاع البيانات وبمقدور بعض الحاسبات خزن عدة ملايين من رموز البيانات داخل وحدة المعالجة المركزية الخاصة بها.

٥) البرنامج المخزون ، تُمَكِّن مقدرة التخزين لدي الحاسب تخزين التعليمات المطلوب أدائها خلال التنفيذ ، وتسمى بمجموعة التعليمات لتنفيذ مُعَيَّنْ بالبرنامج.

٦) **تحوير البرنامج خلال التنفيذ** وهي طريقة لتحويل نظام المعلومات الجديد بشكل يتم فيه إيقاف إستعمال النظام القديم في يوم عمل محدد ، وبدء النظام الجديد في اليوم الذي يليه ، حيث أنه بمقدور الحاسبات أن تُضيف وأن تُغيِّر على أساس بيانات الإدخال . ففي برنامج المرتبات مثلاً يتم تنفيذ سلسلة من الخطوات ، إذا كان

راتب المستخدم يدفع على أساس الساعات التي إشتغلها . ويتم تنفيذ سلسلة مختلفة إذا ما دُفع للمستخدم راتب ثابت . وعلى هذا الأساس ، فإن سياق التنفيذ لبرنامج ما قد يتباين بشكل كبير معتمداً على بيانات الإدخال التي يقوم الحاسب بفحصها.

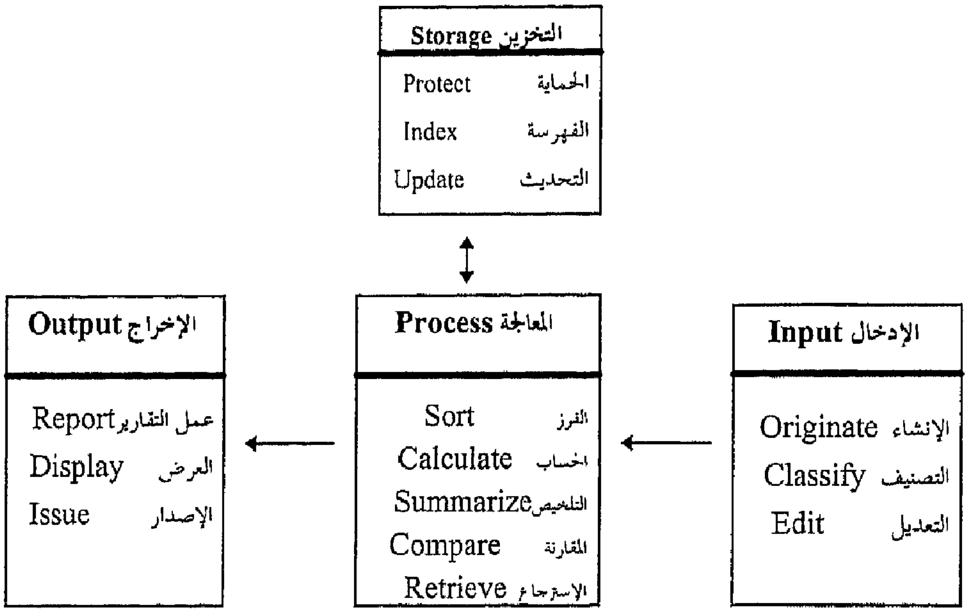
**حقاً أن الحاسبات آلات حققت للإنسان أكبر قدر ممكن من إمكانية تخزين المعلومات وحسن الإستفادة في أقل فترة زمنية ممكنة** ، فبسبب الإنخفاض السريع في تكلفتها ، أصبحت الآن قيد الإستعمال في العديد من أوجه الحياة اليومية . ولغرض أن نكون قادرين على العمل في مجتمع اليوم ، وخاصة في عالم الأعمال التجارية ، **فإنه لا ينبغي على المدير تطوير معرفته بالحاسب فحسب ... بل يجب أن يتعدى ذلك إلى القدرة على إستعمال الإمكانيات الواسعة الكامنة فيه.**

**وحدات الإدخال : Input Units**

هناك أنواع عديدة ومختلفة من وحدات الإدخال ، إلاّ أن أكثرها إستعمالاً هي شاشة العرض وهي وحدة في نظام معالجة البيانات يمكن من خلالها إدخال البيانات إلى النظام ، وشاشات العرض هذه مرتبطة بخطوط إتصال وحاسبات قادرة على التقصي السريع للإتجاهات السائدة في المجال المطلوب.

ووحدة قارئة البطاقات وهي عبارة عن أنبوب إليكتروني مُفْرغ كما هو الحال في التليفزيون بالإمكان إستعماله لعرض الصور البيانية أو مختلف المعلومات والبيانات. **والإتجاه السائد حالياً هو الإبتعاد عن إستعمال البطاقات في معالجة البيانات والإستعاضة عنها بالإدخال من خلال وحدات شاشات**

**العرض. وتشمل وحدات الإدخال الأخرى الماسحات البصرية وهي وحدات تستخدم عن طريق تمرير أو مسح الجهاز للبطاقات المختلفة .. أو غير ذلك .. ويتمكن هذا الجهاز عن طريق الضوء من قراءة ما هو مكتوب على البطاقة ويحولها إلى نظام الحاسب** ، وأجهزة التَعَرُّف على الأصوات وهي أجهزة أو برامج بإمكانها تفسير أنماط كلام الأفراد بحيث يُصبح بالإمكان إدخال الصوت إلى الحاسب. ومختلف الأجهزة التي تقرأ شريطاً أو قرصاً مشفراً بالمغنطة ، وأجهزة شاشات العرض هذه هي أجهزة للإدخال والإخراج معاً.




## مراحل معالجة البيانات Data Processing

معالجة البيانات هي إدخال وتخزين البيانات Data entry بهدف تحويلها إلى معلومات مفيدة والإستفادة منها عند اللزوم والتي منها إتخاذ القرارات ، ونرجو ملاحظة أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات ، فالبيانات حقائق ، أما المعلومات فهي معالجة البيانات للخروج منها بما يفيد المنظمات ، وهذه المعالجة تتم على أربعة مراحل :

ووفقاً لما توضحه الخريطة أعلاه ، فإن معالجة البيانات تتطلب البدء أو بإدخال البيانات Data Entery بحيث تكون هذه البيانات ذات صلة وثيقة بالموضوع Relevance ثم تصنيفها ، بمعنى تثبيتها تحت المسمى المتفق عليه ، ثم تنقيحها قبل الإدخال للتأكد من عدم إحتوائها على الأخطاء التي قد توجد فيها.

ثم تأتي المرحلة الثانية وهي المعالجة Process وتبدأ بالفرز الذي يعني وضع البيانات في ترتيب معين ، ويتضمن في العادة ترتيب ملف سجلات بموجب أدلة تستعمل كأساس لتقرير سياق السجلات Index File وإجراء العمليات الحسابية القياسية مثل الجمع والطرح والضرب والقسمة .. إلخ .. ثم وضع هذه الحسابات على شكل مجاميع ذات معنى ، وذلك تمهيداً للمقارنة العملية ، ثم إجراء عملية نقل المعلومات من أجهزة التخزين الثانوي إلى وحدة المعالجة المركزية.

ويلي ذلك المرحلة الثالثة وهي التخزين ، وهذه المرحلة تهتم بحماية البيانات المخزونة وعلى وجه الخصوص المعلومات القيمة والحساسة ، وفهرستها لمعرفة موقع التخزين الحقيقي لمعلومات معينة ، وذلك لتحديثها وفقاً لما قد يطرأ على البيانات من تطورات.

ويلي ذلك المرحلة الرابعة وهي الإخراج Output وهذه المرحلة تهتم بعمل التقارير التي تتضمن في الغالب ملخصاً للبيانات بأسلوب مفصل لإستخدامها لإحتياجات المعلومات الإدارية وإصدار القرارات في ضوئها ، وهذه المرحلة تحتاج إلى ما يطلق عليه تحليل النظم System analysis وهو يعني بصفة عامة تحليل نشاط معين حتى يمكن التحديد بدقة الجانب من النشاط المراد إنجازه ، وكيفية إنجازه ، ومن خلال هذه النظم يمكن تقييم مجموعة من البدائل وفقاً للمعايير المقررة في هذا الشأن.

**وحدة المعالجة المركزية : Central Process Unit**

تقوم وحدة المعالجة المركزية CPU بدور المعالجة في نظام الحاسب وتشكل الجزء الرئيسي في هذا النظام . وبتعبير أدق فهي الحاسب بحد ذاته ووظيفتها تَكمُنْ في تفسير وتفيذ التعليمات التي يحددها البرنامج. ولهذا السبب فإن وحدة المعالجة المركزية تقوم أصلاً بالتحكم في نظام الحاسب بأكمله. ويتكون الحاسب من ثلاثة مكونات هي :

**(١) وحدة التحكم : Control Unit**

وهو نظام فرعي في عملية التحويل لكل نظام معلومات وتقوم وحدة الضبط بإنتقاء التعليمات المبرمجة وتفسيرها وتنفيذها حتى يكون بإمكان النظام تأدية وظائفه حيث تقوم وحدة التحكم بحل شفرة تعليمات البرنامج وتوجيه الأجزاء الأخرى في الحاسب لأداء المهام التي تحددها هذه التعليمات.

**(٢) وحدة الحساب والمنطق : Arithmetic - logic - Unit**

تقوم وحدة الحساب والمنطق بأداء العمليات الحسابية كالضرب والقسمة والطرح والجمع كما تقوم كذلك بأداء العمليات المنطقية التي من شأنها التعرف على الأفضلية النسبية.

**(٣) وحدة التخزين الرئيسية : Primary Storage Unit**

وتقوم هذه الوحدة بخزن تعليمات البرنامج الذي يجري تنفيذه وكذلك خزن البيانات أثناء فترة معالجتها من قبل وحدة المعالجة المركزية.

**وحدة التخزين الثانوي : Secondary Storage Unit**

تستعمل وحدات التخزين الثانوي للتخزين الطويل الأجل نسبياً ، وأكثر أوساط التخزين الثانوي إستعمالاً هي الشرائط والأقراص الممغنطة . وتخزن معظم البيانات المستعملة في تطبيقات الحاسب في وحدات التخزين الثانوي إلاّ

أن هذه البيانات يجب نقلها إلى وحدة التخزين الرئيسية قبيل معالجتها من قبل وحدة المعالجة المركزية. ولهذا السبب فإن البيانات تدخل في الذاكرة الرئيسية وتخرج منها بشكل مستمر أثناء تنفيذ البرنامج ، وتخزن في وحدات التخزين الثانوي عند عدم إستعمالها. والفروق الرئيسية بين وحدة التخزين الرئيسية ووحدات التخزين الثانوي هي أن وحدة التخزين الرئيسية هي جزء من وحدة المعالجة المركزية وتسمح بوصول سريع جداً للبيانات فيها وهي أغلى نسبياً من وحدات التخزين الثانوية.

**وحدات الإخراج : Output Units**

تقوم أجهزة الإخراج بتسجيل البيانات إما بأشكال يمكن للإنسان قراءتها كما هو الحال في المخرجات المطبوعة ، أو بأشكال قابلة للقراءة بالآلة كما هو الحال في الأقراص والأشرطة الممغنطة . وتتضمن أجهزة الإخراج العديد من الطابعات التي تستعمل تقنيات متباينة مثل سلسلة الطابعات التي يتم الطبع بواسطتها عن طريق صدمات ميكانيكية ويطلق عليها باللغة الإنجليزية Impact Print Chains أو نفاثات الحبر Ink Jets أو التصوير بأشعة الليزر Laser Imaging للحصول على الطبع . وتشمل أنواع المخرجات الأخرى على مخرجات الحاسب بالرقيقات (المايكروفيش) Computer Output Microfiche (COM) وفيها تطبع مقادير كبيرة من المخرجات على بطاقات رقيقات صغيرة والمخرجات الصوتية ومخرجات الرسوم البيانية التي تعرض البيانات المعمولة بالحاسب مباشرة على شكل رسوم بيانية مثل رسوم الأعمدة البيانية والرسوم البيانية الخطية. وبطبيعة الحال فإن الأنواع العديدة الأخرى من وحدات الإدخال والتخزين الثانوي التي مر ذكرها

كالشرائط والأقراص الممغنطة والبطاقات وشاشات العرض المفتوحة على مراكز أخرى يطلق عليها Terminals [1] ، أي نظام أو شبكة إتصالات تهتم بالمعلومات ويمكن الإستفادة من هذه المعلومات أو البيانات عن طريق إدخالها أو تركها في حالة عدم الإستفادة منها ، كما هو الحال بالنسبة لجهاز IBM المزود بشاشة عرض وفي إستطاعة هذا الجهاز إرسال وإستقبال المعلومات من خلال قناة الإتصالات ، أي أن شاشات العرض هذه تعمل كذلك كوحدات إخراج.

**المعلومات ومعالجة البيانات : Information and Data Processing**

إن معالجة البيانات هي إستلام وتخزين ومعالجة البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة تستعمل في إتخاذ القرارات. والجدير بالذكر هنا أن هذا التعريف يُمَيِّز بين البيانات والمعلومات Information. فالبيانات هي حقائق مُجَمَّعة ولكنها لا تُعتبر بشكل عام مفيدة في إتخاذ القرارات بدون معالجة إضافية ، في حين أن المعلومات مفيدة بشكل مباشر في إتخاذ القرارات لأنها مبنية أساساً على بيانات تمت معالجتها وهي بالضرورة مخرجات لنظام حاسب معين. وعلى الرغم من أننا قد أوجدنا تمييزاً واضحاً بين البيانات والمعلومات إلاَّ أن هذا التمييز صعب الحدوث في الواقع العملي. فقد تكون

---

[1] يطلق عليها باللغة الإنجليزية Cathode Ray Tube Terminal ويسميها الكثيرون من خبراء الحاسب الآلي النهاية الطرفية ، وهي وحدة تحتوي على شاشة إيضاح فيديو ، ولوحة مفاتيح لإدخال البيانات في وحدة تسجيل أو إلى الحاسب مباشرة.

كما يوجد أيضاً ما يطلق عليه باللغة الإنجليزية (Dial - Up terminal) وهي من إنتاج شركة I.B.M ويطلق عليه باللغة العربية الطرفية التي تقع على خط مفتوح والتي تربط بالحاسب عن طريق الإتصال من خلال خط هاتفي.

بيانـات شـخص معين معلومـات لشـخص آخـر ، فمثـلاً تعتـبر السـاعات التـي يقضيها المستخدمون في العمل معلومات بالنسبة إلى المشرفين المباشرين ، إلاّ أنها بيانات من وجهة نظر رئيس الشركة ، وتتطلب معالجة إضافية وتلخيصها لتكون مفهومة لديه كمعلومات ، لذلك فإنه من الضروري الأخذ فـي الإعتبـار نوع القرار المتخذ قبل تقرير كون حقيقة معينة بيانات أو معلومات.

**الخصائص النوعية للمعلومات :**

تفقد المعلومات فائدتهـا بـدون توفـر النوعيـة ، وهنـاك تعبير شـائع فـي معالجة المعلومات لوصف إفتقار البيانات إلى النوعية وهي أن إدخال النفايـات إلـى الحاسـب لا ينتـج عنـه غير النفايات عند الإخـراج GIGO ويعنـي هـذا التعبير بالحرف الواحد أنه إذا لم يكن للبيانات خصائص نوعية عنـد الإدخـال فإن المعلومات المُخرجة من نظام معالجة البيانات ستكون حتمياً عديمة الفـائدة مثلها مثل " النفايات ".

ينبغي توفر أربع خصائص نوعية في المعلومات هي :

**(١) الملاءمة : Relevance**

تكون المعلومات ملائمة أو وثيقة الصلة عندمـا تكـون مفيـدة فـي عمليـة إتخاذ القرارات . وبعبارة أخرى فإن المعلومات تعتبر وثيقة الصلة إذا ما أدت إلى تحسين القرار . فمن الواضح أنه إذا رغب وكيل السفريات أن يتخذ قـراراً بشأن منح أحد الزبائن حجزاً على رحلة محددة فإن عدد مقاعد تلك الرحلة هي معلومات وثيقة الصلة بقراره ، ومن ناحية أخـرى فـإن الخصـائص الشـخصية للزبون المحتمل ، مثل المهنة أو الجنس ، لن تكون بذات صلة في قرار متعلق بالحجز.

(٢) سرعة الإستجابة وتوفير الوقت Information Response

لاشك أن للمعلومات قيمة فيما يتعلق بسرعة الإستجابة وتوفير الوقت ، ففي أكثر نظم المعلومات الإدارية تقل قيمة المعلومات بتقادمها ، وبشكل عام فإن القرارات التي تتّخذ على المستويات الدنيا في مؤسسة ما ، ينبغي أن تكون معلومات أكثر حداثة ووقتية . وكلما إرتقينا إلى قرارات المستويات الأعلى تكون المعلومات قديمة بعض الشئ . فلو كنا مثلاً بصدد إتخاذ قرار روتيني في المستوى الأدنى بشأن شحن ١٥٠ قميصاً كان أحد الزبائن قد طلبها ، كان علينا أن نعلم عدد القمصان المتوفرة لدينا في اللحظة الحاضرة حيث أن عدد القمصان المتوفرة قبل خمسة أيام أو أسبوعين مضيا هو بالتأكيد معلومات ليست بذات فائدة بالنسبة لإتخاذ القرار ، وعلى هذا تكون هذه المعلومات قديمة ، وعلى النقيض من هذا فإن قراراً عالي المستوى بشأن توسعة طاقة الشركة في صنع القمصان وذلك ببناء مصنع إضافي سيعتمد بشكل جزئي على إتجاهات المبيعات السابقة ، وقرارات كهذه قد تعتمد على معلومات عمرها بضع سنوات.

(٣) الدقــة : Accuracy

تعني الدقة خلو المعلومات من الأخطاء ، كما أن عدد الأخطاء المسموح بها في المعلومات تتعلق بعوامل أخرى منها بشكل خاص الوقتية والقيمة المالية للقرارات المتخذة. فإذا كان على متخذ القرار أن يتخذ قراراً بسرعة فإن كمية أكبر من الأخطاء المحتملة سيغض النظر عنها في مقابل كمية أقل في حالة وجود متسع من الوقت والموارد . فإذا شمَمْت مثلاً رائحة دخان في بيتك فمن المحتمل أن تتخذ قراراً سريعاً بإستدعاء سيارات الإطفاء دون التمهل لتحديد مكان الحريق أو التثبت من وجوده . ومن ناحية أخرى ، فعند

مطابقتك كشف حسابك الوارد إليك من المصرف مع دفتر الشيكات الخاص بك فقد تقرر الإتصال بالمصرف وإتهامه بوجود خطأ في معلومات هي في حقيقتها صحيحة.

**(٤) صلاحية المعلومة وتثبيتها: Validation and verifiability**

يعني تدقيق الصلاحية المقدرة على التَثَبُتْ من صحة المعلومات ، وبالإمكان التأكد من صحة المعلومات بمقارنتها مع معلومات تَمَّ التأكد من صحتها ، إلاَّ أنه يتم في أغلب الأحيان التَثَبُتْ من صحة المعلومات بإرجاعها إلى مصدرها الأصلي ، حيث تستعمل عبارة مسار المراجعة للدلالة على الوسيلة التي يتم بموجبها تتبع المعلومات المُلَخَصة إلى موردها الأصلي ، أو تتبع البيانات المدخلة المفصلة بشكل عكسي وتحولها إلى معلومات ملخصة . ويعتبر مسار المراجعة جزءاً مهماً من أي نظام لمعالجة البيانات ولولاه لما أمكن التأكد من صحة المعلومات.

**معلومات أكثر وأفضل : More and Better Information**

ونرجو ملاحظة أن الحاسبات قد ساهمت في الزيادة الكبيرة في كميات المعلومات المتوفرة للإدارة . كما أن الكثير من المعلومات المتوفرة الآن كان مُحالاً توفيرها في الماضي من خلال النظم اليدوية وذلك لأن طول العمليات الحسابية اللازمة لتوليدها كانت تحول دون ذلك . والأمثلة على مثل هذا النوع من المعلومات يشمل المخرجات الناتجة عن البرمجة الخطية Linear Programming والتنبؤ Forecasting ونماذج المحاكاة Simulation models.

ولتوضيح هذه النقطة دعونا نتطرق إلى مثال في المحاكاة. فمن خلال المحاكاة يصبح بمقدور الفرد أن يكون نموذجاً من خلال برنامج حاسب لنظام حقيقي ، كأن يكون طائرة[1] مثلاً ، من خلال إستعمال القوانين الرياضية . ومن خلال أداء عدد كبير من المعالجات لهذه القوانين ، يستطيع الحاسب محاكاة أداء النظام الحقيقي ، والذي هو الطائرة في هذا المثال. وبالتحديد فإن شركة صناعة الطائرات ، في حالة عزمها على تطوير وإنتاج نوع جديد من طائرات الركاب ، ترى أنه من المفيد جداً إنتاج نموذج محاكاة لهذه الطائرة قبيل تخصيص الملايين ، وربما بعض الأحيان المليارات من الدولارات في تطويرها ، فنحنَ مثلاً نستطيع محاكاة عدةعوامل تخص الطائرة ، منها إستهلاك الوقود وحمولة الركاب بالنسبة إلى هياكل خط محدد لسير الطائرة. إن إنتاج نماذج المحاكاة هذه سيمكن الشركة الصانعة من تقرير مدى ربحية مثل هذه الطائرة. وهذه المعلومات مفيدة للغاية إذا أخذنا بنظر الإعتبار الكميات الكبيرة من الموارد التي قد تُستخدم في بناء الطائرة المقترحة.

إلاّ أنه من المفيد أن نتذكر هنا أن إزدياد كميات المعلومات لا يكون دائماً ذا فائدة للمديرين . ففي البيئة المعاصرة ، حيث يقوم الحاسب بإنتاج كميات كبيرة من المعلومات ، يعاني الكثير من المديرين من عبء المعلومات الزائدة. وهذا يعني أن هنالك الكثير جداً من المعلومات التي يجد المديرون أنفسهم عاجزين عن فرزها وإستعمال المناسب منها.

---

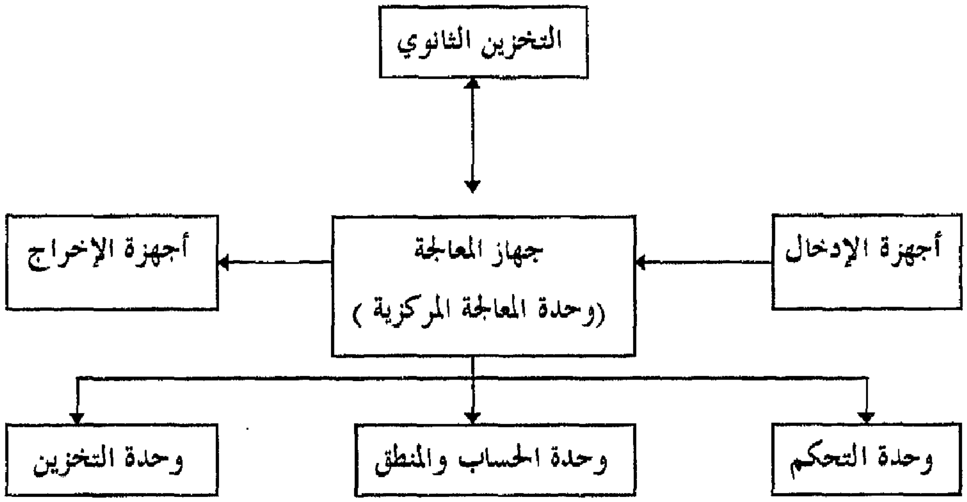
[1] من الأمور المعروفة للمتخصصين في شئون الطيران أنه إذا أرادت إحدى شركات صنع الطائرات أن تقوم بصنع طائرات نفاثة تجارية Commercial Jet Aircraft فإن هذه الشركة عليها أن تخطط لمشروعها قبل الميعاد الذي إختارته لتحقيق المشروع بفترة لا تقل عن اثنتى عشر عاماً.

وعلى أية حال فإن مستخدمي الحاسب المتقدمين قد أوجدوا طرقاً تُسَهِّل للمدير إختيار المعلومات المناسبة لإتخاذ قرار معين.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من بين أهم الأساليب لمعالجة المشكلات وإتخاذ القرارات أساليب بحوث العمليات وذلك نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات Information technology ، خاصة وأن أساليب بحوث العمليات تعتمد أساساً على الإحصاءات الرياضية Mathematical Statistics.

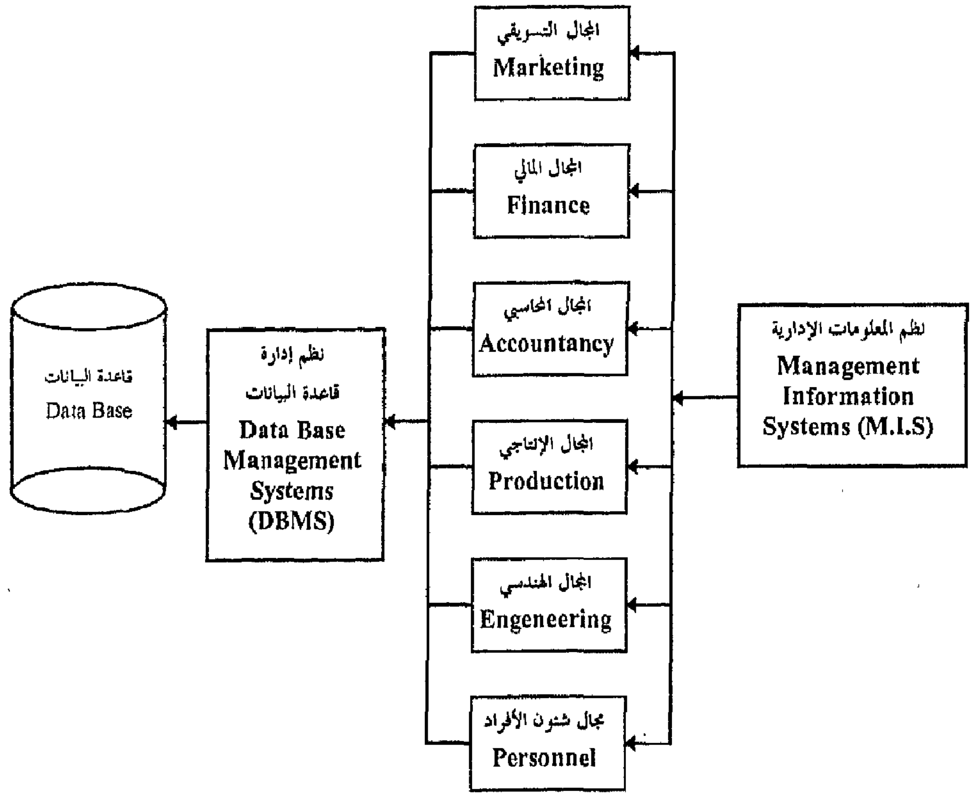
وتعتبر البرامج الخطية Linear Programming من أهم أساليب بحوث العمليات وأكثرها إستخداماً حيث تعالج مجموعة من المشكلات الإدارية الحيوية المتعلقة بتخصيص الموارد Resource Allocation ، وتتلخص الفكرة الأساسية في البرامج الخطية في أنها تفترض أن العلاقات بين التغيرات المؤثرة في ظاهرة ما هي علاقات خطية Linear ومن ثم يُمكن التعبير عن الظاهرة والمتغيرات المؤثرة فيها بعدد من المعادلات الرياضية أو " النموذج " الذي يَفْتَرِضْ أن هناك تناسباً بين تدفق الموارد " المدخلات " إلى النظام موضوع البحث وتدفق المنتجات ( المخرجات ) وبين مستويات الأنشطة وهذا التناسب هو الذي يحقق صفة الخطية Linearity التي يتم حلها عن طريق الإستعانة ببعض معايير الفاعلية Measures of Effectiveness بحثاً عن القيمة الأمثل Optimum أو الحل الأمثل.

## وحدة المعالجة المركزية ونظام الحاسب الآلي




ينبغي أن نعرف جيداً أن أي نظام للمعلومات لابد وأن تتوافر فيه الوحدات اللازمة التي تقوم بعمليات الإدخال والتخزين والمعالجة والإخراج والتغذية الخلفية **Feed Back** للتحقق وتقويم نتائج عملية معالجة البيانات ، والرقابة والضبط وكل هذه المعلومات تساند بعضها البعض فيما يتعلق بتحويل بيانات الإدخال إلى معلومات مخرجة .. وفقاً للشكل السابق الذي أوضحنا فيه مراحل معالجة البيانات.

ويوضح الشكل أعلاه " **الدور الذي تقوم به وحدة المعالجة المركزية** " ، حيث تلعب هذه الوحدة دوراً على جانب كبير من الأهمية ، فهي تقوم أصلاً بالتحكم في نظام الحاسب بأكمله بما في ذلك الرقابة التي تتعلق بمختلف أوجه النشاط الذي يتضمنه التنظيم والذي يحكم عملية تطوير النظم لمراقبة الوظائف والميزانيات والجداول الزمنية والجودة .. إلخ أي أن هذه الوحدة عبارة عن نظام معلومات كلي تنسيقي قادر على حل شفرة تعليمات البرنامج وتوجيه الوحدات الأخرى في الحاسب لأداء المهام التي تحدده هذه التعليمات ، بالإضافة إلى القدرة على أداء العمليات المنطقية مثل مقارنة القيمة النسبية لقيمتين بيانيتين ، وتخزين البيانات المفيدة.




**العلاقة بين نظم إدارة قاعدة البيانات Data Base Management Systems (D.B.M.S)**

**ونظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (M.I.S)**

تعتبر البيانات المورد الرئيسي لنظام المعلومات الإدارية ، كما أن إدارة هذا المورد أمر بالغ الحيوية حيث أن نظام إدارة قاعدة البيانات هو برنامج يعمل كحد بيني بين برنامج التطبيقات ومجموعة من الملفات المنسقة والمتكاملة التي تسمى قاعدة البيانات ويوجد الآن العديد من الفرص لمختلف المجالات التخصصية في إطار الهيكل التنظيمي لأي مشروع من أن يشارك ويستفيد من هذه البيانات.

ويوضح الشكل أعلاه أن نظم إدارة قاعدة البيانات تعمل كحد بيني يبين التطبيقات الوظيفية وقاعدة البيانات . وتمكّن نظم إدارة قاعدة البيانات النظم الوظيفية المختلفة من الوصول إلى نفس البيانات وتجميع بيانات ذات طبيعة مشتركة من ملفات مختلفة . وقد تكون نظم إدارة قاعدة البيانات الأداة الأكثر أهمية في جعل نظام المعلومات الإدارية ممكنا.

وفي إيجاز أن نظام إدارة قاعدة البيانات هو برنامج يعمل لخدمة الإدارة حيث يتضمن طرق وإجراءات تطوير وتوصيل المعلومات ، وهذا يعرف بنظام المعلومات ، وتهتم نظم المعلومات الإدارية بثلاثة أنواع شديدة الترابط من نظم معالجة المعلومات لكي تفي بمجالات معينة لإحتياجات الإدارة ، حيث يتم رقابة التشغيل على نشاطات المؤسسة المنفذة بصورة يومية بواسطة نظم معالجة البيانات ، وتطبق الرقابة الإدارية على الوظائف المستمرة لمشروعات الأعمال ، وتدعم التخطيط الإستراتيجي بواسطة نتائج نظم دعم القرار.

# إدارة المكاتب وقطاع الأعمال

**القطاع العام :**

وقد يكون من الأهمية بمكان للمتخصصين في علوم الإدارة أن يتعرفوا على التطورات التي صاحبت القطاع العام ، وعلى وجه الخصوص من الناحية الإدارية ، حيث مر القطاع العام بمراحل وتطورات متعددة ، وقد اختلفت الآراء والإجتهادات في شأنه وتراوحت ما بين دعوة إلى تصفيته وبيعه ، ودعوات إلى دعمه ومساندته ، تتوسطها آراء ترى فيه أساساً جيداً يحتاج إلى الترشيد والتهذيب.

**وفي جميع الأحوال فهناك حقائق أساسية تؤكد أن إنجازات القطاع العام كان يمكن أن تكون أكثر كثيراً ، وأن خسائره ومشكلاته كان بالإمكان تقليصها لو أن إدارته كانت أفضل** . ولاشك أن القطاع العام أداة هامة من أدوات الدولة لإحداث التنمية القومية ومن ثم فقد إنعكست مشكلات إدارة التنمية على القطاع العام ، وقد يكون من المناسب أن نلقي بعض الأضواء على تطور القطاع العام.

**تطور القطاع العام :**

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن **القطاع العام نشأ بصفة عامة في عام ١٩٦٠ ، وتبع صدور قرارات التأميم في عام ١٩٦١ وضع نظام عام للشركات العامة** ، وطبقاً لهذا النظام تم تقسيم هذه الشركات إلى مجموعات حسب طبيعة الأنشطة الإقتصادية ، وإخضاع كل مجموعة منها لمؤسسة عامة ، على أن يختص كل وزير بالإشراف على عدد من هذه

المؤسسات والشركات التابعة لها . وبذلك تم ربط ملكية الدولة لرؤوس أموال الشركات العامة بأسلوب إدارتها عن طريق المؤسسات العامة والوزراء المعنيين.

وقد أدى عدم الفصل بين الملكية والإدارة إلى مركزية إتخاذ القرارات ، وزيادة تدخل المؤسسات العامة ( الهيئات العامة فيما بعد ) والوزارات في القراراتالتنفيذية للشركات ، وأثر ذلك بدوره على قدرة الإدارة العليا لهذه الوحدات على إتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة ، وأصبحت هناك فجوة زمنية بين إتخاذ القرار وتنفيذه تتمثل في الحصول على الموافقات المطلوبة.

وأصبح التدخل يصل إلى حد الإنتاج كماً ونوعاً ، وشراء الخامات ومستلزمات الإنتاج ، وتحديد سياسات التسويق والتصدير ، وإلى حد تعديل الهياكل الإدارية أو التعيين في بعض المناسب ، أو السفر إلى الخارج أو غير ذلك من الإجراءات العادية اليومية.

بل أن تعديل الإنفاق الإستثماري أو تغييره بالزيادة أو النقص ، يتطلب بجانب موافقة الهيئة العامة والوزير المختص ، موافقة وزارة التخطيط . كما أن هناك كثيراً من القرارات تتطلب الحصول على موافقات وزارات أخرى ، كموافقة وزارة الإقتصاد أو وزارة التموين أو الصناعة ، عند تصدير منتجات تلك الوحدات العامة.

وبالإضافة إلى ما سبق ، فإن وحدات القطاع العام أصبحت مقيدة بكثير من اللوائح ، ومثال ذلك لائحة المشتريات التي تحدد ضرورة طرح العمليات في مناقصة عامة مع إعطاء السعر أهمية كبرى تفوق الأهمية المتعلقة بالمواصفات أو الجودة أو غير ذلك من الإعتبارات.

ويمكن القول أن الروتين والبيروقراطية الحكومية قد زحفت إلى غالبية وحدات القطاع العام ، **فأصبح إتخاذ القرارات يحتاج إلى إجراءات كثيرة وإلى موافقات من مستويات مختلفة مما يفقد القرار جدواه لطول فترة هذه الإجراءات والموافقات. كما يلاحظ أن أسس وقواعد أداء وحدات القطاع العام ( كما في القانون رقم ٩٧ لعام ١٩٨٣) لا تتسم بالمرونة المناسبة أو مراعاة أوضاع كل شركة على حدة والظروف المحيطة بها . وقد دفع ذلك المسئولين في بعض الوحدات إلى الإهتمام بالكم على حساب جودة الإنتاج ، مما نتج عنه مشكلات متعددة في تصريف المنتجات** . ورغبة من الدولة في تحقيق معدلات تنمية إقتصادية عالية ، فقد تدخلت عن طريق القطاع العام في مجالات وأنشطة عديدة – كان من الأحرى تركها للقطاع الخاص – تدرجت من الصناعات الإستراتيجية الهامة إلى الأنشطة التجارية والخدمية الصغيرة [1] ، الأمر الذي ترتب عليه إهدار لموارد الدولة المتاحة ، **والتي كان يمكن توجيهها لمشروعات أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع** ، خاصة أن الدولة تنتهج حالياً سياسة تشجيع القطاع الخاص وتفتح أمامه مجالات كثيرة ليشارك في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

**المتغيرات العالمية وقطاع الأعمال :**

ومن الجدير بالذكر أن نوضح أنه نتيجة للمتغيرات العالمية والتي تؤثر على إقتصاديات المجتمعات الدولية بصفة عامة ، والمصرية بصفة خاصة ، فإن مصر إهتمت بالإصلاح الإقتصادي الذي يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع

[1] من الغريب أن تقوم الدولة بإدارة مقاهي ومطاعم ومحلات للبقالة وبيع السندوتشات ... الخ.

بأسره ، ومن بين الجهود التي بذلتها الدولة **إصدارها للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام**[1] .

ويقصد بهذا القطاع الشركات القابضة والشركات التابعة لها الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتتخذ هذه الشركات بنوعيها شكل شركات المساهمة ، ويسري عليها فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون وبما لا يتعارض مع أحكامه نصوص قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ . ولا تسري أحكام قانون هيئات القطاع العام وشركاته الصادر بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ على الشركات المشار إليها.

وتحل الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ المشار عاليه ، كما تحل الشركات التابعة محل الشركات التي تشرف عليها هذه الهيئات وذلك إعتباراً من تاريخ العمل بهذا القانون ودون حاجة إلى أي إجراء آخر.

## المتغيرات العالمية وإصلاح التعليم التجاري :

**ولاشك أن المتغيرات التي حدثت في الداخل والخارج تفرض على المستويات المسئولة عن تطوير التعليم بصفة عامة ، والتعليم التجاري بصفة خاصة إحداث العديد من التطورات في المناهج لكي تلبي إحتياجات المجتمع في إطار المتغيرات العالمية ذات التأثير على الإقتصاد القومي ، ومن هذا المنطق نري ضرورة الإهتمام بما يلي :**

[1] الجريدة الرسمية – العدد رقم ٢٤ مكرر في ١٩٩١/٦/١٩.

١) **ربط التعليم التجاري بالإحتياجات المستقبلية** في ضوء تطور العلم والتكنولوجيا وهذا يتطلب تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية والإهتمام بحُسن إعداد أساتذة العلوم التجارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يساير الأساتذة بإستمرار الحاجات الإجتماعية المتغيرة ، ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بيالتقدم التقني السريع وإنعكاساته على الصناعة والمحاسبة وإدارة الأعمال ، **حيث أن السرعة المتزايدة في التَغَيُّر التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير مماثل في طبيعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية** ، بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في إختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وعلى سبيل المثال فان معالجة البيانات آلياً وإستخدامها كأداة في مجال مسك الدفاتر ، يفرضان إعادة النظر ومراجعة أهداف ومحتوى وأساليب البرامج المحاسبية بشكل يعكس الدور الحقيقي لهذه الآلية في هذا المجال.

٢) وإذا كانت المحاسبة تتكون من معارف ومهارات ، فهذه لا يتم تَعَلُّمَها بطريقة واحدة ، **فمعرفة الحقائق يُمكن إكتسابها من خلال طرق وأساليب متعددة ، وتتطلب إكتساب المهارة في تطبيق علوم المحاسبة ممارسة حقيقية وتدريبات متكررة ، الأمر الذي ينبغي معه العمل على إشباع حاجات الدارسين بالأسلوب الذي يتناسب مع الأعداد الكبيرة من طلاب الجامعات ، خاصة وأن الأساليب التربوية والتعليمية تؤكد أن أنماط التَعَلُّمْ تختلف من طالب إلى آخر** ، ومن هذا المعنى ينبغي أن تهتم الدولة بتهيئة المناخ في المؤسسات التعليمية بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس

حفز الطلاب على عملية التَعلُّم ، وتشجيع كل طالب على الإندماج بحماس في العملية التعليمية.

٣) ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن **مقررات إدارة الأعمال والمحاسبة تهتم بمرحلة ما قبل الإحتراف المهني أو الإستخدام ذي الطبيعة الشخصية ، حيث أن التعليم التجاري يعد تعليماً فنياً حيوياً في المفهوم الواسع للتعليم الموجه للوظيفة** وقد أدى التقدم السريع في التقنية إلى ظهور الحاجة إلى نظام أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكثر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية مُسْتقبلاً ، لذلك فإن أهمية التدريب المستمر خصوصاً في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة، وحركات التنقل شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، ونظراً لتغير الخطوط الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يسايرون التَغَيُّر في متطلبات المهارة وينبغي أن نوجه النظر إلى أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يعرف أساليب الإتصال الفعال ، ويستخدمها بكفاءة وتشير نتائج الدراسات إلى أهمية مهارات الإتصال في إدارة الأعمال والمحاسبة، كما تظهر من خلال كمية الوقت المنقضي في عمليات الإتصال والإجماع على أهمية توافر القدرة على الإتصال لدى الموظفين ، وتُعطي الكثير من الشركات حالياً أولوية لإتقان الموظف للمهارات الأساسية للغة ، مثل قواعد النحو والهجاء والترقيم وبناء الجمل والمفردات هذا بالإضافة إلى إتقان اللغات الأجنبية.

٤) ومما لاشك فيه أن التعليم والتَعلُّم يرتبطان أيضاً بالتدريب ، ومن هذا المنطق ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير

منتهية ، وينبغي لأساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد موظفي الأعمال المكتبية متعددي المواهب ، الذين يملكون الإستعداد والقدرة على أن يظلوا في حالة تعلُّم وإعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

إن الحاجة إلى اساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات التَغيُّر في كثير من الصناعات قد بدأت في الظهور خصوصاً في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة ، **وقوة العملية التربوية اليوم تكمن في إعداد أفراد يتلقون تعليماً رسمياً مستمراً ، ذلك لإن تغير الخطوط الوظيفية من مجرد وظيفة فردية إلى سلسلة من الوظائف قد أدى إلى إدراك العاملين إن مهنتهم الأولى التي عملوا فيها لن تستمر على حالها طوال حياتهم العملية** ، ولعل هذا يوضح أهمية الحاجة إلى التدريب على مستويات أولية في المجالات المهنية التجارية ، وفي نفس الوقت إنشاء أسس للتعليم التجاري المستمر ، وتتم عملية التدريب هذه من خلال عمليات تدريب واسعة النطاق تشتمل على : الأسلوب التتابعي في الإعداد والسلالم الوظيفية ، والمهارات.

وأرجو أن أوجه النظر إلى أننا إذا تأملنا التطورات العلمية والتكنولوجيا العالمية نجد آثارها قد عمت الحياة الإنسانية ، ومن أهمها :

- تطور وسائل الإنتاج وتزايد دور العمل الذهني وتضاؤل دور العمل البدني.
- تزايد قدرة الإنسان على إستخدام موارد بديلة عن الموارد الطبيعية.
- تقصير الزمن بين الكشف العلمي ، وتطبيقاته لخدمة الإنسان.

- تعقد الخبرة والمعرفة الإنسانية ، وتشعب عناصرها ، وظهور علوم وتخصصات جديدة ، وإزدياد الحاجة إلى إعداد متخصصين في مجالات عديدة عامة ، ومتخصصة.
- توفر البيانات والمعلومات العلمية وتدفقها المستمر مما أثرى الإنسان بالمعرفة في كثير من أمور الحياة المتعلقة بالفرد أو بالمجتمع أو بالهيئة.
- توفر وسائل الإتصال بين الأمم ومن ثم زاد التفاعل بين مختلف الثقافات ونمت العلاقات الدولية ثقافياً وإقتصادياً.
- زيادة متوسط عمر الإنسان نتيجة الكشوف الطبية الحديثة ، والرعاية الصحيحة المتزايدة.

**وغني عن البيان أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد قد أدى إلى قيام عدم التوازن بين الإنسان وبيئته ، فبرزت مشكلات عديدة كالسكان والغذاء والطاقة.**

**ولا ريب أن حل هذه المشكلات في ضوء دراسات المستقبل يتوقف على عامل حاسم هو فهم الإنسان لها . وإدراكه لآثارها المختلفة ، ثم إختيار الأسلوب الأنسب لمواجهتها.**

ففي ضوء ما سبق كله فإن علينا فيما يتعلق بمصر أن نأخذ في الإعتبار ما يلي :

١) أن البشر هو ثروة مصر الأساسية ، وأنه لا سبيل إلى تنمية إقتصادية إلا إذا كانت تسبقها أو تواكبها تنمية بشرية سليمة قوامها الإنسان المصري ، في حاضره ومستقبله وبجذوره التاريخية الأصيلة.

٢) أن تطورات جذرية قد حدثت في بناء المجتمع المصري في خلال السنوات الأخيرة سياسياً ... وإجتماعياً .. وثقافياً .. وإقتصادياً .. منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ولكن الطريق - على أية حال - أصبح مُمهداً أمام أبناء مصر للإنطلاق إلى الإنتاج وبناء مجتمع الحق والرخاء.

٣) وهنا يثور التساؤل : هل تسير تنمية الإنسان المصري بأساليبها الراهنة بما يواكب هذه التطورات ؟ أكبر الظن أن الإجابة عن هذا التساؤل ستحتاج إلى شئ غير قليل من الإحتياط والحذر .. **فنحن غير راضين عن مخرجات التنمية البشرية الحالية ، وعن بعض القيود التي تحد من إنطلاق المواطن المصري في الخلق والإبداع والإبتكار** ، ومن تَميُّز قدراته الكامنة على الوجه الأكمل.

والمعتقد أن الإنسان المصري الذي نستهدف الكشف عن قدراته الكامنة عن طريق حسن التعليم والتدريب سوف يحتفظ بالأصيل من قيمه ويدعمه ، وسوف يتخلص من **سلبياته الطارئة ويستأصلها ، وسوف يضيف جديداً من الإتجاهات والعلاقات وأنماط السلوك التي تعتمد على القيم والأعراف الأصلية وتواكب روح العصر.**

**تصميم المكتب وتهيئة مناخ الإنتاج :**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن الإدارة العلمية الحديثة تهتم إهتماماً كبيراً بتصميم المكتب Office Layout لكي يكون ملائماً للعمل ، وأن يتم تأثيثه بالأسلوب العلمي الذي يتناسب مع نشاط المكتب وظروفه ، في إطار ما يطلق عليه " نظام السلسلة " أي ترتيب أماكن المكاتب

بأسلوب مريح للمتعاملين بحيث ينتقلون من مكتب إلى مكتب وفقاً لأسلوب تدفق العمل لسرعة الإنجاز ، وهذا الأسلوب يُيَسِّر على المتعاملين توفير الكثير من الوقت الضائع في حالة التنقل بين أماكن متفرقة لإنجاز أعمالهم ، ويُحقِّق للمؤسسات معدلات عالية في إنجاز الأهداف المخططة.

**ومن الجدير بالذكر أن الإدارة العلمية الحديثة تهتم بتهيئة المناخ الملائم وظروف العمل المحيطة بالإضافة إلى إستخدام أساليب الإتصال الحديثة بين مختلف المكاتب ، وبين المكاتب والمصادر المتعاملة معها وفقاً لأحدث أساليب تكنولوجيا الإتصال التي تحقق أداء العمل بأعلى قدر من الكفاية وفي أقل فترة زمنية بحيث لا يتعدي الثواني !! ... ويحدث كل هذا دون الإستعانة بجيوش السعادة الذين نراهم في العديد من المكاتب الذين يقومون بنقل الرسائل من مكتب إلى مكتب بالأسلوب اليدوي !!... بل إننا نسمع ونقرأ في الصحافة أن بعض الرسائل قد يستغرق نقلها من مكتب إلى مكتب آخر في نفس المؤسسة أياماً معدودات !!.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية الحديثة للمكاتب **تحرص على مرونة التصميم بحيث يأخذ في الإعتبار إحتمالات التوسع وما يترتب على ذلك من إضافة المزيد من المكاتب ، حيث أن المؤسسات الآن تستخدم أساليب متعددة من الحواجز التي يسهل تحريكها وتحقق رغبة المؤسسات في زيادة مساحة المكاتب أو إنقاصها وفقاً للظروف والأوضاع التي تطرأ على نشاطها.**

ولعل الصورة التي نعرضها توضح أحدث التصميمات لترتيب المكاتب وتأثيثها New developments in office layout and furniture موجهين النظر إلىأهمية التصميم العلمي الذي يضمن تهيئة بيئة العمل

الملائمة ، **وأن هذه التهيئة تعتبر في مجتمع الأعمال الحديث من بين مقومات تحقيق معدلات أعلى للإنتاجية** ، ولذلك فإن الإدارة العلمية الحديثة تؤكد على حقيقة واجبة التطبيق في كافة مجالات النشاط الإنسان ، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع العام أو القطاع الخاص أو القطاع الإستثماري أو القطاع التعاوني أو النشاط الأهلي ، **هذه الحقيقة تؤكد على أن مديري المكاتب والمستويات العاملة معهم في حاجة إلى أن تتوافر لهم الأماكن المريحة ، وظروف العمل السليمة، والتأثيث المناسب ، إلى غير ذلك من مستلزمات حفز الإنسان لتحقيق الجودة الشاملة والمتواصلة.**

**وقد يتطلب الأمر هنا في مصر أن نعمل على التحول من إستعمال المعدات المكتبية التقليدية إلى المعدات الإليكترونية الحديثة ، مثل معالجة الكلمات والبريد الإليكتروني** .. الخ وذلك للإستفادة القصوى من العصر المتميز بتوزيع قوة نظم الحاسب على نطاق واسع .. ولهذا يرى علماء العالم الآن أن **تطوير الطاقات الكافية في الإنسان بالإمكان إبرازها من خلال الإبداع التقني السريع الفاعل** ، وهناك من العلماء من يرى [١] **أن القوة التي توفرها نظم المعلومات لتحقيق معالجة البيانات والإتصالات توفر للإنسان نوعاً من القوة يستطيع من خلالها زيادة قوة العقل ، وبذلك يقترب من تحقيق طموحه الإنساني الذي يحلم به** ، والذي يتضمن فيما يتضمن إستيفاء إحتياجاته المادية دون بذل مجهود جسماني متكرر وموهن ، وبذلك يكون لديه الفرص المتاحة للبحث والتفكير في الجوانب الروحية والثقافية

---

١ نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الخمس التي أصدرها عالم نظم المعلومات " تشارلز فيليب ليخت **Charles Philip Lecht** والتي يوضح فيها أمواج التغيير **The Waves of Change** ، ويلقي الأضواء على إحتياجات العالم الثالث إلى علوم " نظم المعلومات ".

والترويحية ، ويرون أيضاً أنه بدون التوزيع الواسع النطاق للحاسبات الآلية ، أو ما يُطلق عليه " الذكاء الصناعي " تعبيراً عن ما يتضمنه من منطق وقدرة وذاكرة صناعية ، فإن الطاقة الكامنة لتحسين الحياة الإنسانية ستكون محدودة نظراً للندرة النسبية للأفراد القادرين على التعامل معها بشكل منهجي ، وفي مثل هذه الأحوال **فإن المجتمع الذي يسود فيه التَخَلُّف فيما يتعلق بإستخدام أحدث أساليب نظم المعلومات سيعيش في عزلة فرضها على نفسه بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من تعثر خطواته ، وتَرديه في ظُلمات الجهالة وعدم إستفادته من ثمرات**[١] **ومبتكرات الفكر الإنساني الذي قد يكون سبباً من أسباب خضوع هذا المجتمع لمطامع وطموحات المستغلين !!.**

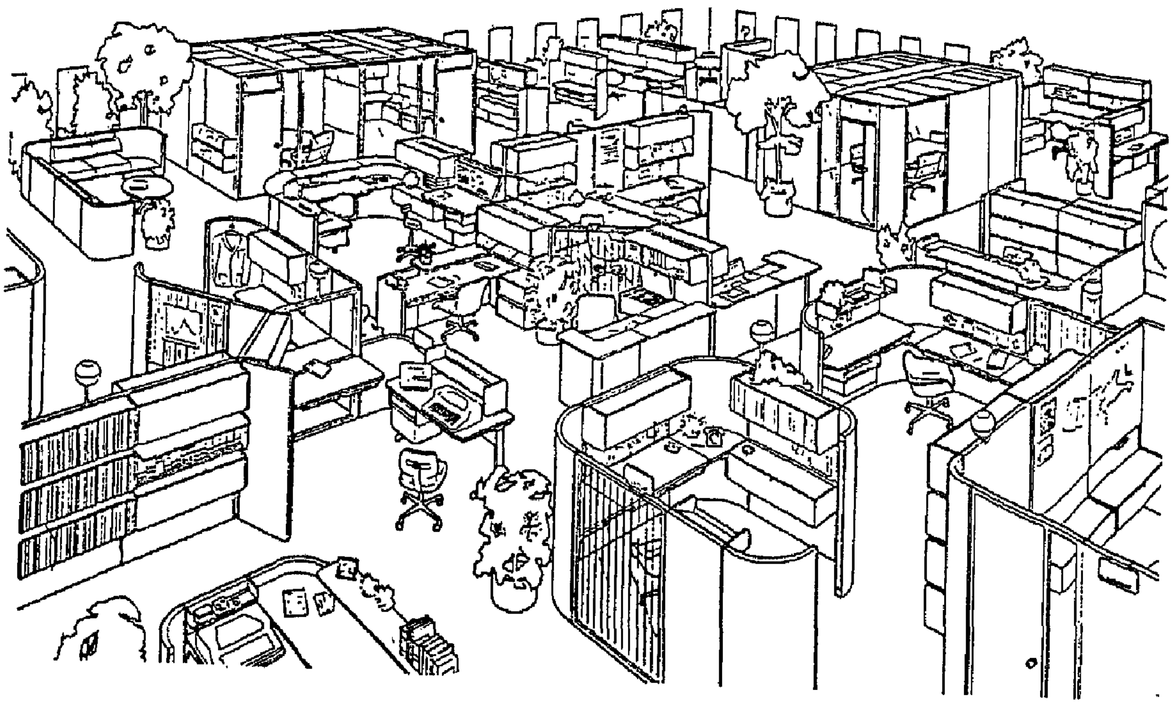
---

١ نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع الآتي الذي يتناول بشيء من التفصيل تخطيط الجودة لتنمية الموارد البشرية في ضوء إحتياجات المجتمع ، وقد أوردنا العناوين لمن يرغب في الإتصال بهم.

Evaluation : A Tool for Improving Human Resource Development. By Nancy M. Dixon.

University Associates, Inc. 8517 Production Avenue San Diego, California 92121 in association with.

American Society for Training and Development 1630 Duke Street, Alexandria, Virginia 22313.



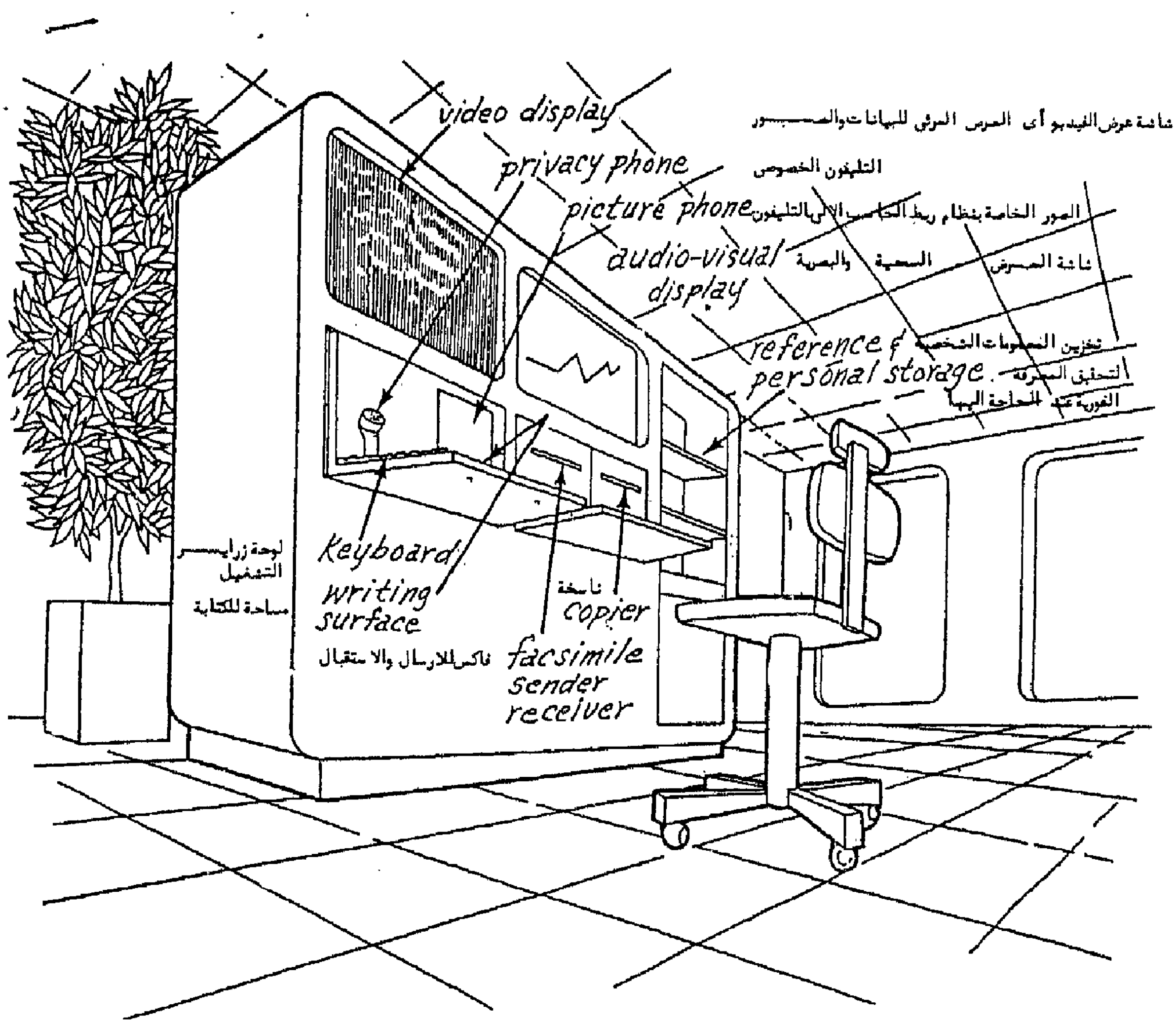
توضح الصورة أعلاه أحدث التصميمات لترتيب المكاتب وتأثيثها ، ويلاحظ إتساع المكان وإحتوائه للعديد من المكاتب التي تخدم المشروع وفقاً لنظام السلسلة ، مع لمسات الجمال المنتشرة في كافة أنحائه ، والجدير بالتنويه أن كل مكتب مزود بالأثاث المريح ، والتجهيزات الحديثة التي تتناسب مع طبيعة العمل ويُيَسِّرْ حسن الأداء ، هذا بالإضافة إلى توافر عوامل الراحة والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء .. الخ .. ووجود مكتب في أحد الأركان مخصص للإستقبال تستخدمه المكاتب للإعتبارات المرتبطة بإنجاز العمل.



تنظيم العمل المكتبي لراحة العاملين وتحقيق الإنتاجية

نماذج صنعت خصيصاً لإتاحة الراحة والقدرة على مواصلة العمل للقوى الوظيفية ، ويلاحظ أنه يراعي في تصميمها إتاحة الراحة للموظف الأشول أي الذي يكتب بيده اليسرى ، أو الموظف الأيمن الذي يكتب بيده اليمنى. وهذه النماذج مُزَوَّدة بكل مستلزمات العمل من أدراج وأرفف ومناضد إضافية وأماكن حفظ الملفات ومختلف أنواع الأوراق والأقلام وأساليب الإتصال .. الخ.

وكل هذا في ضوء المعايير القياسية التي وضعتها هيئة التوحيد القياسي الأمريكي بالتعاون مع الجمعية القومية لإدارة المكاتب في سنة ١٩٤٧ ، حيث وضعت وقتئذ معايير ومواصفات محددة للأوراق والمعدات المكتبية ، ثم أخذ يتطور مع التقدم الحضاري الذي تشهده المجتمعات نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي.




يرى العديد من العلماء أن تجهيزات المكتب الحديث ينبغي أن تتضمن المحتويات التي تظهرها الصورة أعلاه ، وأن هذه التجهيزات ستصبح ضرورة حتمية في المستقبل القريب ، وإلا فإن الذين يتخلفون سيصابون بالإحباط نتيجة لما يعانونه من شعورهم بالجهل في عالم أصبحت المعارف فيه من أهم مقومات التنمية والتقدم.

# الخلاصـــة

من الحقائق التي يؤمن بها المسئولون والمهتمون بقطاع الأعمال في مجتمعنا الدولي المعاصر ، أهمية مديري المكاتب في تحقيق أهداف المشروعات ، وأن مديري المكاتب في نظرهم هم حقاً وصدقاً شركاء في وضع خطط العمل موضع التنفيذ .. وأنهم ليسوا كما يتصور البعض عليهم أن يؤمروا فيطيعوا .. إن عليهم أن يتعرفوا بعمق على كافة الظروف والأهداف والمهام التي ترتبط بالعمل ، وعليهم أن يتعرفوا على المهام المطلوب إنجازها ، بما يتطلبه ذلك من فترات زمنية تصل إلى مُنجزات العمل اليومي ، وكيفية إنجازه في سهولة ويسر وبدون إرهاق ، وبأقل قدر ممكن من الجهد مستعينين في أداء دورهم بنظم المعلومات الإدارية التي أصبحت في مجتمعنا الدولي المعاصر من أهم أدوات قطاع الأعمال ، لذلك ينبغي عليهم أن يحرصوا على متابعة المتغيرات السريعة التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات ، والتي ترتكز على إستخدام الحاسبات الآلية كأدوات رئيسية لدقة وسرعة الإنجاز. وتحرص المؤسسات العلمية في كافة أنحاء العالم على توجيه الدارسين إلى أهمية إتقان إستخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية ومتابعة ما يطرأ على إستخدامها من تطورات ، وذلك حرصاً على أن يتزودوا بالمعلومات التي تتطلبها أعمالهم المستقبلية ومما لاشك فيه أن حُسن إتقان إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي بالضرورة إلى مشاركة المستفيدين من الحاسبات الآلية في عملية تطوير نظم المعلومات ، حيث أكدت جميع البحوث الصادرة في هذا الشأن أن أكثر تطبيقات نظم المعلومات نجاحاً هي تلك النظم التي يكون للمستفيد دور فعَّال ومباشر في عملية تطويرها وصيانتها ... وعلى هذا الأساس فإن مديري المكاتب والمستويات الإدارية المسئولة إن لم يستطيعوا فهم نظم المعلومات فإنه من المستحيل ترجمة حاجة المؤسسات والإدارات المختلفة إلى نظام إدارة قاعدة البيانات بحيث يكون هذا النظام عملياً قابلاً للتطبيق ، ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أهمية التكنولوجيا ، فالتكنولوجيا لا يقتصر تعريفها على الإختراعات أو الأبحاث ، بل هي المعرفة في مفهومها الشامل ، هي تحويل نتائج البحوث إلى وحدات إقتصادية منتجة هي الفكر الجديد الذي يدفع الدول إلى الأمام من خلال الناتج الذهني أو الإبداع وإستيعاب آخر ما توصل إليه الآخرون ، وقد أصبحت التكنولوجيا أداة لإنتاج قيم مبتكرة لم يكن لها وجود من قبل ، وبعد ظهور هذا البعد التكنولوجي ، من إستحداث للقيم المبتكرة بدلاً من القيم المضافة ، أصبح الفرق بين الدول النامية والدول المتقدمة شاسعاً ، يزداد عاماً بعد عام ، ولا يعلم إلا الله مداه وتأثيره على مستقبل من سيفوته قطار التنمية بالتكنولوجيا ، ليصبح للأسف من عبيد القرن الواحد والعشرين. وإذا أردنا لنظام المعلومات الإدارية أن يحقق أهدافه في خدمة الإدارة ، فإن هذا يتطلب توافر العديد من العناصر ، فينبغي مثلاً أن يكون هناك نظام إدارة قاعدة البيانات للمساعدة في دمج وتكامل المعلومات المأخوذة من تطبيقات معالجة البيانات ... كما هو الحال مثلاً عندما تريد الإدارة تبني نظام دعم القرارات ، حيث أن الأساليب العلمية المعروفة تؤكد أن الإدارة في حاجة إلى إتخاذ العديد من القرارات في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة ، وهي القرارات الإستراتيجية ، والقرارات التكتيكية ، والقرارات التشغيلية.

# قضايا للمناقشة

*) " يرى علماء إدارة الأعمال أن مديري المكاتب هم حقاً وصدقاً شركاء في وضع خطط العمل موضع التنفيذ ".

علّق على العبارة السابقة ، ثم إشرح دور مديري المكاتب فيما يتعلق بتدعيم المنظمات بصفة عامة ، وتيسير إتخاذ القرارات بصفة عخاصة.

*) " إن هناك إجماع بين علماء الإدارة على أن مصر بها كافة الإمكانيات الآن لإحداث القفزة تلو الأخرى ، وإنما ينقصها حسن الإدارة والإرادة ، وبهما ستكون مصر موطناً للتكنولوجيا الحديثة بعد أن ظلت التكنولوجيا لفترة طويلة زائرة لها ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً مفهوم النقل الرأسي للتكنولوجيا ، ومفهوم النقل الأفقي ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالإستفادة منهما في عملية التنمية.

*) تناول بالشرح والتعليق الموضوعات الآتية :

أ) النظام التعليمي والحاسبات الآلية.

ب) الفجوة التكنولوجية.

ج) مراحل معالجة البيانات.

*) يرى أساتذة كليات التجارة والمعاهد العليا التجارية أن المتغيرات التي حدثت في الداخل والخارج تفرض على المستويات المسئولة عن تطوير التعليم بصفة عامة ، والتعليم التجاري بصفة خاصة إحداث العديد من التطورات .

تناول بالشرح والتعليق هذه الآراء في ضوء المتغيرات العالمية وإصلاح التعليم التجاري.

# الفصل الخامس

# إدارة المكاتب

# ونظم المعلومات الفرعية

**المعلومات وعلاقتها بالمستويات الإدارية بالمنظمات :**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية للمعلومات بالتوازي للمستويات الإدارية الرئيسية بالهيكل التنظيمي وفي نفس الوقت يمكن تمييز ثلاثة أنواع من مستويات القرار الإداري تبعاً لذلك.

**فالنمط الأول** من المعلومات يتمثل في مستوى التقارير والقرارات الخاصة بالمستوى الإداري الأعلى أي الإدارة العليا للمنظمة وما تتضمنه تلك المقادير من معلومات لازمة لوضع ومراجعة الأهداف وتحديد ورسم السياسات والإستراتيجيات طويلة المدى والتي تزيد عن مدى ثلاثة سنوات. وهذه التقارير وتلك القرارات لها إرتباط بالمنظمة ككل. وفي هذا المستوى تحتاج الإدارة إلى معلومات عن الأنشطة والمتغيرات الخارجية المرتبطة بأنشطة المنظمة بشكل قد يفوق إحتياجاتها من المعلومات المرتبطة بالأنشطة الداخلية للمنظمة ، **أي أن مستوى الإدارة العليا يطلب من نظم المعلومات الإدارية معلومات لإتخاذ قرارات عليا تؤثر على المنظمة كلها وتستلزم القرارات الإستراتيجية معلومات عن البيئة المحيطة بمختلف مصادرها ومكوناتها أي معلومات إقتصادية وسياسية وإجتماعية تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة** وتعتبر هذه المعلومات إستراتيجية وتتعلق بالموارد المتاحة والعملاء والسكان والمنظمات المنافسة والقوانين واللوائح الحكومية وغيرها ، وتتضمن كذلك التنبؤات طويلة الأجل التي تتعلق النشاط والإتجاهات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

**أما النمط الثاني** من المعلومات فيتمثل في التقارير والقرارات التكتيكية المرتبطة بالأنشطة القصيرة المدى والتي عادة ما تتراوح بين سنة وثلاث سنوات ، ويلزم هذا النمط من المعلومات للإدارات الوسطى بالمنظمة التي

تضطلع بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الفرعية للأنشطة الرئيسية للمنظمة مثل أهداف الشراء والتخزين والإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والبحوث والتطوير والعلاقات العامة وغيرها من أنشطة المنظمة ، وتتعلق هذه المعلومات بالأنشطة الوظيفية للمنظمة والمعلومات التاريخية للمنظمة وبمعلومات عن الأداء الحالي ومعلومات عن الأداء المستقبل لأنشطة المنظمة وتنبؤات قصيرة المدى لتلك الأنشطة والسياسات المرتبطة بها.

ولعل هذا العرض يوضّح لنا **حاجة كل مستوى من مستويات البناء الإداري إلى المعلومات سواء أكانت هذه الوحدات داخل المراحل الإدارية رئيسية أو فرعية** ، ومن هذا المنطق فإن مديري المكاتب عليهم أن يستعدوا دائماً بتوفير البيانات اللازمة لحاجة هذه الوحدات .

**أما النمط الثالث** من المعلومات فيعبر عن المعلومات التي تحتويها القرارات والتقارير اللازمة لمستوى الإدارة المباشرة الفنية التي تتولى إدارة الأعمال التشغيلية اليومية وترتبط بالعمل الفني في سائر المجالات الوظيفية الفرعية للمنظمة وتقوم بتنفيذ الخطط والبرامج التي ترسمها وتحددها لها الإدارات الوسطى التي تتبعها تلك الأقسام أو الإدارات الفنية المباشرة أو الإشرافية أو الدنيا ، ويتضمن هذا النمط من المعلومات معلومات تاريخية عن نشاط كل نظام فرعي بالمنظمة ومعلومات عن الأداء الحالي لكل نظام فرعي.

**إدارة المكاتب ونظم المعلومات الفرعية :**

*) يرى علماء الإدارة وغيرهم من مختلف التخصصات أن من بين المشكلات التي ينبغي إيجاد حلول لها عدم وجود نظم معلومات إدارية فعالة بالقدر الكافي على مستوى الوحدات الإنتاجية أو الوحدات الفرعية الخدمية أو على المستوى القطاعي ، **وأن غياب**

**هذه المعلومات يؤثر على دقة المعلومات التي ينبغي أن تتوافر على المستوى القومي ، وهي النظم المحددة لفعالية إتخاذ القرارات وهي الأساس في نجاح التخطيط والتنسيق والرقابة لجميع وحدات الدولة.**

*) صعوبة إتخاذ قرار سليم في حالة إستمرار تَخَلُّفْ النظم المطبقة حالياً للمعلومات في الوزارات أو المصالح الحكومية أو على مستوى القطاعات أو على مستوى الوحدات الإنتاجية ، حيث أنها منفصلة ومستقلة ، وهي نظم جزئية غير متكاملة وكل منها يعمل بمفرده دون النظر إلى مدخلات أو مخرجات النظم الأخرى للمعلومات **مما يؤدي إلى تكرار وإزدواجية عمليات تجميع البيانات وتشغيلها وزيادة تكاليفها وبطئها النسبي وتَكَدُّسها وعدم القدرة على إسترجاع المعلومات في الوقت المناسب.**

*) وعلى سبيل المثال فإنه يوجد في الدول الصناعية أجهزة قومية متقدمة للمعلومات ، **حيث يوجد مثلاً بدول غرب أوربا نحو ٢٠ ألف بنك معلومات ترتبط من خلال شبكات قومية للمعلومات في هذه الدول .**

*) **ومن الملاحظات الأخرى التي يراها علماء الإدارة ، عدم الإستفادة الكاملة في بعض وحدات الدولة في مصر من إدخال الحاسبات الإليكترونية في نظم المعلومات ، وقد يكون السبب أن بعض هذه الجهات قد أدخلت تلك النظم دون دراسات جدوى مسبقة ودون تحليل ودراسة النظم الحالية ودون إحداث تطوير تنظيمي وتوفير**

**المناخ المناسب للإستفادة من إمكانيات الحاسب الآلي في نظم المعلومات في المجالات المناسبة.**

*) لاشك أن هناك جهوداً بُذلت في بعض قطاعات الدولة لإنشاء بنوك معلومات متخصصة ، مما يؤكد إهتمام المسئولين في هذه القطاعات باهمية المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة ومستخدمي البيانات والمعلومات في جميع المجالات .

غير أن الأمر يتطلب مزيداً من الجهود من أجل ربط جميع بنوك المعلومات ببعضها في الداخل ، ثم ربطها ببنوك المعلومات المتقدمة خارج الدولة لإثراء وتحديث قطاع المعلومات في مصر ، خاصة وأن **هناك حاجة لمزيد من الدراسات العلمية التي يمكن من خلالها التعرُّف على ما يأتي :**

*) توصيف وتحليل قطاع المعلومات الإدارية اللازمة لإتخاذ القرارات على مستوى الوحدات الإنتاجية والقطاعات وعلى المستوى القومي ، بهدف تشخيص المشاكل وإقتراح الحلول المناسبة.

*) قياس مدى كفاءة النظم الحالية للمعلومات الإدارية على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية لتحديد مدى الحاجة إلى تطوير النظم وتحديثها.

*) دراسة مدى الحاجة إلى إنشاء شبكة عربية للمعلومات على مستوى جامعة الدول العربية ثم ربطها بالشبكة العالمية للمعلومات بالدول المتقدمة لإثراء وتحديث قطاع المعلومات.

وهناك إفتراضات عديدة لأهمية هذه الدراسات منها :

*) إن مشكلة البيانات والمعلومات في مصر هي أحد مسببات المشكلة الإدارية في مختلف قطاعات الدولة وتَخَلُّف الإدارة بها.

*) هناك نقص وتخلف في عمليات تشغيل البيانات وتحويلها إلى معلومات مناسبة لمتخذي القرارات من حيث الدقة والوقت والتكلفة المناسبة ويرجع ذلك إلى عدم وجود نظم معلومات إدارية متطورة.

*) هناك علاقة بين عدم التنسيق بين الأجهزة العليا للمعلومات أو شبكة قومية للمعلومات وبين تَخَلُّف نظم المعلومات الإدارية بأجهزة وقطاعات الدولة وعدم تكاملها وعدم تعاونها في عديد من مجال المعلومات وبالتالي إنعدام التنسيق بين خطط وبرامج ومشروعات وأجهزة وقطاعات الدولة ووحداتها الإنتاجية.

وهناك إجماع على حاجة مصر إلى نوعين من الدراسات :

أ) **دراسة نظرية** : تعتمد على مسح نظري لكل ما كُتب في مجال نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الإليكترونية وذلك لإختيار ما يناسب البيئة المصرية من تكنولوجيا المعلومات الإدارية الإستعانة بجميع المراجع في مجالات الإدارة والإحصاء الآلي والإقتصاد.

بالإضافة إلى الإطلاع على ما أُتيح من لوائح وقرارات وتقارير جميع مصادر البيانات القانونية والهياكل التنظيمية لعينة من القطاعات والوحدات الإنتاجية.

ب) **دراسة ميدانية** : الدراسات الميدانية المستمرة التي تعتمد على المقابلات الشخصية المُقَنَّنَة والتي تقوم على أساس تحديد عدد من الأسئلة الموضوعية المحددة لنطاق الدراسة وجوهر البحث ، حيث

يتم مقابلة بعض المسئولين عن الأجهزة المختصة بالبيانات والمعلومات داخل بعض القطاعات والوحدات الإنتاجية التي يتم زيارتها الميدانية. بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة الشخصية لأساليب حفظ البيانات والمعلومات وطرق تجميعها وتشغيلها وتداولها وإسترجاعها وتحديثها للتعرف الميداني على مواطن المشكلات ، كما ينبغي أن يتم مقابلة بعض المسئولين في مختلف المستويات الإدارية للتَعَرُّف على مدى إحتياجاتهم للمعلومات ومدى كفايتها وكفاءتها وجودتها ومناسبتها لإتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بنشاطهم.

**تقدم الأمم وإستخدام الحاسبات :**

لاشك أن تقدم المجتمعات ونجاح المنظمات يعتمد بصفة أساسية على درجة توافر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف ، **حتى أنه أصبح من بين مقاييس تقدم الدول مقدار ما تستخدمه من حاسبات إليكترونية في مختلف مجالات نشاطاتها ، حيث تأكد وجود علاقات قوية بين ما تملكه الدول من حاسبات آلية وبين مستويات تقدمها الإقتصادي والإجتماعي والحضاري بشرط حُسن الإستفادة من الأسلوب العلمي والتقني عند إستخدامها.**

ولقد أدى معدل الإرتفاع الهائل في حجم المعلومات التي يفرزها الذهن البشري من خلال الأنشطة العلمية والصناعية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها ، إلى إزدياد الضغوط على متخذي القرارات في مختلف المجالات ،

**وذلك لأن جودة القرارات وفعاليتها وبالتالي كفاءة المنظمات وفعاليتها تتوقف بالدرجة الأولى على نوعية وكمية المُتاح لها من بيانات ومعلومات.**

ولاشك أن فروع العلوم وفنون التكنولوجيا قد تقدمت وإزدهرت بشكل يمكن تسميته **بثروة علمية تكنولوجية** وزادت معها الحاجة إلى المعلومات التي لم تعد تناسبها الوسائل التقليدية للحفظ في مختلف مجالات العلوم الطبيعية والإجتماعية . وأدى ذلك إلى الحاجة إلى ظهور علم مستقل يهتم بوضع نظم متكاملة للمعلومات تتناسب مع القدر الهائل بين المعلومات لحفظها وصيانتها وتحديثها وإسترجاعها في الوقت المناسب للحاجة إليها وبطرق مناسبة.

وعندما إزدادت الحاجة إلى البيانات والمعلومات في المجالات المختلفة للإدارة لتوفير قدر مناسب من المعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات ، إتجه الباحثون وكُتّابِ الإدارة إلى الإهتمام بطرق جمع وتسجيل وتحليل وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات وحفظها وصيانتها وإسترجاعها وتحديثها ، **حتى أصبحت هذه الطرق والأساليب والنظم المتقدمة للمعلومات تمثل علم نظم المعلومات الإدارية الذي يعتبر أهم ما استُحْدِثَ من علوم الإدارة منذ بداية السبعينات.**

**تكنولوجيا المعلومات :**

ولقد تطور هذا العلم بتطور تكنولوجيا صناعة المعدات والأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لنظم حفظ وتخزين وإدخال وتشغيل وإخراج إسترجاع البيانات والمعلومات المتقدمة. وهذا أدى بالتالي إلى تطور وسائل معالجة البيانات الميكانيكية والإليكترونية بما يمكن أن **نطلق عليه تكنولوجيا**

**المعلومات . ولقد أثرت تكنولوجيا المعلومات على فلسفة ونظم الإدارة وعملياتها التي أصبحت تعتمد إعتماداً كبيراً على نظم المعلومات الإليكترونية ، كما تطورت وتأثرت نتيجة لذلك الهياكل التنظيمية للمنظمات ومكوناتها ، وتطورت مناهج الكليات الجامعية لكي تشمل علوم المعلومات والحاسبات الإليكترونية لتواكب التقدم الإقتصادي ومتطلبات العصر.**

ولقد ساد عصر المعلومات منذ بداية الثمانينات وحل محل عصر الحاسب الآلي الذي ساد في الستينات والسبعينات ، ذلك لأن التركيز الذي كان على المُكونات الآلية الإليكترونية Hardware وبرامجها Software تَحوّل إلى إدارة المعلومات وأصبحت الولايات المتحدة واليابان وغيرها من الدول المتقدمة عبارة عن مجتمعات معلومات لأن الإقتصاد في كل منها يعتمد على الخلق والإبداع والمبتكرات والإختراعات وعلى إستخدام المعلومات.

ويذكر عالم الإدارة " بيتر دركر[١] Peter Drucker " أن ٥٢٪ من إجمالي الدخل القومي الأمريكي له علاقة مباشرة بالمعلومات ، **وأصبح عدد العاملين في مجال المعلومات ومعالجتها وتداولها في أمريكا منذ منتصف السبعينات أكبر من عدد العاملين في التعدين والصناعة والزراعة والخدمات الشخصية مجتمعة.**

وتوضّح الإحصاءات أن صناعة المعلومات في العالم تَمّتْ وتطورّت من حوالي ١٠٠ بليون دولار عام ١٩٧٧ إلى حوالي ٣٢٤٠٠ بليون دولار

---

١ يعتبر " بيتر دركر " من بين أشهر علماء الإدارة المعاصرين ، ونرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " مبادئ الإدارة الدولية " ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧ ، حيث تناولنا جهود هذا العالم بشئ من التفصيل (الفصل الخامس ) ، علماء معاصرون ، وقد أصدر في عام ١٩٩٣ كتاباً يُعتبر من أكثر الكتب مبيعاً في العالم بعنوان " عصر ما بعد الرأسمالية أوضح فيه تسارُع المتغيرات وأثرها على المجتمعات.

عام ١٩٨٧ والمتوقع أن تصبح صناعة المعلومات والإليكترونات هي أضخم صناعات العالم قبل نهاية القرن العشرين أو على المدى الأوسع خلال العشر سنوات المقبلة.

وفي مصر أصبحت نظم المعلومات في الآونة الخيرة من الموضوعات التي تحظى بإهتمام المسئولين على كافة المستويات الإدارية **وزاد إدراكهم بأن نظم المعلومات الإدارية هي أحد المحاور الرئيسية لتطوير مصر ، لأنها تلعب دوراً أساسيا في تطوير النظم الإقتصادية المختلفة والجهاز الإداري للدولة.**

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن الإقتصاديين في العالم يقررون أن **إقتصاديات معظم الدول النامية قد تزداد سوءاً إذا إستمر الإتجاه منها إلى إهمال قطاع المعلومات بها . وفي مصر تقتضي الحاجة إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية على مستوى الوحدات الإنتاجية والخدمية وعلى المستويات القطاعية وكذلك يتطلب الأمر بَذْلْ الجهود لربط بنوك المعلومات ونظم المعلومات الإدارية القائمة والمتوقع إنشاؤها بشبكة قومية موحدة لرفع كفاءة قطاع المعلومات في خدمة العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط والرقابة والمتابعة وإتخاذ القرارات في مختلف المجالات والمستويات الإدارية.**

**النتائج السلبية لعدم دقة البيانات :**

***) من الحقائق العلمية المستقرة أن وضع الإستراتيجيات ورسم السياسات وإتخاذ القرارات وإعداد الخطط في كل المواقع وعلى كافة المستويات يتطلب قدراً هائلاً من البيانات والمعلومات الدقيقة**

**والجيدة والتي يتم إنتاجها بشكل يتناسب وأغراض الإستخدام ،** لقد كانت نظم المعلومات الموجودة حالياً غير قادرة على تلبية إحتياجات متخذي القرارات ، فكثيراً ما كان يضطر هؤلاء في الدول النامية ومنها مصر إلى الإعتماد على الخبرات والتجارب الذاتية والإجتهاد الشخصي والإحساس بالمشكلات عند إتخاذ القرارات ، فتأتي تلك القرارات والخطط غير فعالة وبعيدة عن الواقع.

*) قرارات الإستثمار والتنفيذ قد تأتي متضاربة لأنها تُتَّخذ على أساس بيانات غير دقيقة وغير مدروسة وجزئية وبدون تنسيق بين الوحدات الإنتاجية وبعضها وبين المصالح الحكومية أو الوزارات وبينها لعدم تبادل المعلومات وإنعدام التعاون والتنسيق بين نظم المعلومات إن وجدت ، حيث يمكن مثلاً **ملاحظة عدم الإنسجام بين الهيئة القومية للطرق وبين الهيئة القومية للإتصالات السلكية واللاسلكية (التليفون والتلغراف)** ، ففي بعض الأحيان تضطر هيئة التليفونات إلى إلقاء كابلاتها بعد إنتهاء الهيئة القومية للطرق من رصف الطرق ، **ونفس الموقف يمكن أن يحدث بين وزارة الإسكان التي تنشئ مرافقها الأساسية من خطوط أنابيب او مواسير المياه والمجاري بعد قيام الهيئة القومية للطرق من إنشاء ورصف الطرق وذلك لإنعدام التعاون في تبادل المعلومات بسبب تخلف نظم المعلومات الإدارية على مستوى الوحدات الإنتاجية أو القطاعات أو على المستوى القومي.**

**كما أن عدم تبادل المعلومات الفورية بين الموانى الرئيسية في مصر وبين مراكز الإنتاج أو الإستهلاك وبين شركات نقل البضائع وبين شبكات النقل الأخرى من بريد وجوية ونهرية وسكك حديدية ، يؤدي إلى تكدس الواردات من البضائع وكذلك الصادرات** ويترتب على ذلك الكثير من المشاكل، وغيرها من الأمثلة التي يتسبب عنها عدم وجود نظم معلومات إدارية مَتطورة سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو حتى على مستوى الوحدات الإنتاجية.

*) يتم إعداد الموازنات التخطيطية للهيئات والوزارات والشركات والمناطق والمحليات وغيرها على أسس غير مدروسة حسب التنبؤ بالطلب المقرر وإعتبارات التكلفة والعائد وغيرها من الإعتبارات الإقتصادية والإجتماعية لإنعدام المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية المتطورة والتي يكون من أهم وظائفها التنبؤ بالأنشطة والمشكلات.

*) عدم وجود شبكة قومية للمعلومات **تتوافر لديها المعلومات الدقيقة عن واقع المعلومات التي ترتبط بكافة الوحدات** بسبب تَخَلُّف النظم المطبقة حالياً للمعلومات في الوزارات أو المصالح أو القطاعات أو على مستوى الوحدات الإنتاجية ، حيث تعمل نظم المعلومات الإدارية الحالية – وهي تقليدية – بصورة منفصلة وجزئية ويتم تشغيلها يدوياً وكل منها يعمل بمفرده دون النظر إلى مدخلات أو مخرجات النظم الأخرى للمعلومات **مما يؤدي إلى تكرار عمليات تجميع البيانات وتشغيلها وزيادة تكاليفها وبُطْئِها النسبي وعدم**

**القدرة على تحديثها في الوقت المناسب ، وتَخَلُّف طرق حفظها مما يؤدي إلى تكدسها وعدم القدرة على إسترجاعها في الوقت المناسب.**

*) **عدم توافر البيانات التحليلية التي يتطلبها التخطيط وعدم إمداد الإدارة بالمعلومات الفورية اللازمة للرقابة والمتابعة وتقييم الأداء إذ أن تحليل البيانات يتطلب إستخدام الأساليب الكمية المتقدمة القائمة على أساس العلوم الإحصائية والرياضية المتقدمة.** وبحوث العمليات والإقتصاد والقياس والتي تعتمد على الحاسبات الإليكترونية أي تتطلب إنشاء نظم معلومات إدارية مرتبطة بالحاسبات الإليكترونية ، **لأن نظم المعلومات الإدارية المطبقة حالياً لا تتيح نظم سليمة لتخزين وإسترجاع البيانات أو المعلومات عندما تدعو الحاجة إليها لأغراض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات ، وذلك على وجه السرعة وبالدقة وبالتفاصيل المطلوبة.**

وقد أدَّى كل ذلك من النتائج السلبية المترتبة على عدم وجود نظم معلومات إدارية متكاملة ، ببعض الوزارات والهيئات والشركات إلى إقتناء الحاسب الإليكتروني أو إستئجاره لتجهيز بياناتها ، إعتقاداً منها أن ذلك هو الأسلوب المناسب لمواجهة تلك المشاكل ، غير أن إستخدام الحاسب الإليكتروني في تجهيز البيانات بشكل غير رشيد وبدون نظام فعَّال للمعلومات الإدارية ، قد يترتب عليه بعض السلبيات والتي منها تعدد وتنوع نظم المعلومات الفرعية بشكل معقد وغير منتظم وغير متكامل ، وتكرار في

عمليات تشغيل نفس البيانات نتيجة عدم التنسيق بين نظم المعلومات الإدارية الفرعية.

**ويمكن القول عموماً أن وضع الإستراتيجيات ورسم السياسات وإتخاذ القرارات المختلفة وإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وغيرها من العمليات الإدارية تحتاج إلى قدر هائل من البيانات والمعلومات التي تم تجهيزها وتحليلها وتقييمها ، وتخزينها بالوسائل الحديثة وتحديثها وتعديلها وفقاً للمتغيرات المختلفة ، وإسترجاعها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وتداولها بوسائل الإتصال المناسبة ، وبمعنى آخر يقتضي الأمر إنشاء وتطوير نظم إدارية حديثة.**

**وبالتالي فإن تطوير العملية الإدارية بما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وتعيين ورقابة ومتابعة وتنسيق وإتخاذ قرارات مختلفة وغيرها يرتبط أساساً بتطوير نظم المعلومات الإدارية المتكاملة. وهذا في رأينا يعتبر مدخل أساسي للتطوير الإداري ، ويمكن أن نطلق عليه الإدارة بنظم المعلومات Management By Information System.**

**ولقد نبعت الحاجة إلى إنشاء نظم معلومات إدارية بالمنظمات المختلفة نتيجة تغير الظروف والمتغيرات التالية :**

١) **تعقد المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمات** وإزدياد نطاق التدخل الحكومي وضرورة الإستجابة لمتطلبات المعلومات للهيئات والمؤسسات والوزارات والأجهزة الحكومية العليا لأغراض التخطيط والمتابعة والرقابة والتعبئة والإحصاءات القومية.

٢) **النمو المتزايد في أهداف وسياسات وأنشطة المنظمات والمنشآت ووظائفها** بحيث أصبحت مُلزمة بتقديم العديد من المنتجات

والخدمات المتنوعة لعملاء متعددين وفي أسواق متباينة وفي مواقع محلية ودولية متباعدة ، وفي إطار توافر الشروط والمواصفات القياسية المقررة من المنظمات الدولية المتخصصة سواء فيما يتعلق بالسلع أو الخدمات أو البيئة.

٣) **زيادة قوة المنافسة المحلية والدولية** والرغبة في الحفاظ على حصص المنظمات من الأسواق على المستوى المحلي والدولي ويتطلب ذلك الإحتفاظ بأنسب وأحدث أساليب نظم المعلومات الإدارية.

٤) **تضخم حجم المنشآت والأجهزة والمنظمات** بما جعل من عملية التخطيط والتنظيم والتعيين والرقابة والتنسيق ومتابعة تنفيذ الخطط والمشروعات دون وجود شبكات للمعلومات ونظم إتصالات فعالة عملية معقدة جداً.

٥) **تعقد الهياكل التنظيمية للمنظمات والمؤسسات والأجهزة المختلفة** ، وتتشعب العلاقات التنظيمية ، وإتساع نطاق الإشراف وإنعدام الصلات والعلاقات المباشرة بين مواقع التنفيذ والإدارة.

٦) **النمو الهائل في إعداد القوى البشرية في المؤسسات والمنظمات المختلفة** وما يتطلبه ذلك من بيانات ومعلومات لإدارة وتنظيم وتخطيط نظم القوى العاملة والإشراف عليها.

٧) **الإستفادة من التطور التكنولوجي الذي نتج عنه ظهور الحاسبات الإليكترونية** والتي يمكن أن تستوعب كميات هائلة من البيانات والمعلومات وتشغيلها وتخزينها وحفظها وتحديثها وإسترجاعها في وقت محدود جداً.

٨) **تزايد حجم المعلومات في مختلف فروع العلم ومنها العلوم الإدارية وتطور تكنولوجيا إدارة الأعمال** التي أصبحت تُمكِّن المديرين من إختيار القرارات المناسبة بعد تحليلها وقياسها بالأساليب الكمية قبل أن توضع موضع التنفيذ العملي للإقلال من فرص الخطأ ومعدلاته. وتثبيتاً في أذهان الدارسين نرجو أن نتفهم المصطلحات الآتية :

**مفهوم نظم المعلومات الإدارية :**

يقصد بنظم المعلومات عموماً مجموعة التنظيمات والإجراءات والقواعد العلمية التي تختص بتجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها وتحديثها وتقديمها لمستخدميها في صور متعددة ، ويكاد يتفق معظم علماء الإدارة على أن نظم المعلومات الإدارية إن هي إلاَّ النُظُمْ الخاصة بالحصول على المعلومات الخلفية والحالية والمستقبلية المتعلقة بالأعمال الداخلية والخارجية لتدعيم عمليات التخطيط والرقابة والوظائف الإنتاجية للمنشأة وذلك عن طريق تزويد الإدارة بمعلومات في الوقت المناسب لمساعدتها في عملية إتخاذ القرارات ، وبالتالي يختص نظام المعلومات الإدارية بمهمة تحويل البيانات التي يتم الحصول عليها بالطرق المختلفة إلى معلومات مناسبة لمتخذي القرارات ومستخدمي المعلومات الآخرين عن طريق وسائل وإجراءات منظمة ، ويقوم نظام المعلومات الإدارية بالمنظمة بوظائفه تماماً مثل وظائف نظام الإنتاج والعمليات بالمنظمة فكلاهما يقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع مع إختلاف طبيعة المواد الخام والسلع تامة الصنع بينهما حيث أن المواد الخام بالنسبة الى :

**الأنشطة الرئيسية التي يقوم بتنفيذها نظام المعلومات بالمنظمة ومسئولياته :**

في سبيل تحقيق أهداف نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة يتعين على هذا الجهاز القيام بتنفيذ مجموعة من المهام وتحمل المسئوليات.

١) تحديد نوعية المعلومات اللازمة لمستخدميها ولمتخذي القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

٢) تصميم النظم الرئيسية والفرعية للمعلومات ومنها :

*) نظم المعلومات الإنتاجية.

*) نظم المعلومات التسويقية.

*) نظم المعلومات المالية.

*) نظم معلومات البحوث والتطوير.

*) نظم معلومات المشتريات والمخازن.

*) نظم معلومات الأفراد وغيرها وكذلك تصميم النظم الفرعية لكل منها.

٣) دراسات الجدوى اللازمة لتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية.

٤) تحليل جميع مدخلات كل نظام فرعي ورئيسي وترجمتها إلى بيانات محددة.

٥) تحويل المدخلات إلى مخرجات من معلومات محددة.

٦) تنظيم تداول البيانات من وإلى الوحدات التنظيمية المختلفة.

٧) مراجعة البيانات المراد تشغيلها وترميزها وتجهيزها.

٨) تصنيف وتنظيم البيانات ووصفها.

٩) الإحتفاظ بالسجلات اللازمة لضبط حركة تداول البيانات والمعلومات.

١٠) تنظيم وإدارة قاعدة البيانات الأساسية وفحصها وتصميمها وتطويرها.
١١) تنظيم أعمال مكتبة الحاسبات الإليكترونية وإداراتها.
١٢) إعداد دراسات الجدوى اللازمة لإختيار الحاسبات الإليكترونية المناسبة لحاجة المنظمة.
١٣) تصميم النظم الأساسية لتشغيل الحاسب الآلي مثل نظم التشغيل المنقطع ، ونظم التشغيل الفوري ونظم المشاركة في الوقت.
١٤) تصميم البرامج اللازمة لتشغيل البيانات على الحاسب الإليكتروني.
١٥) إعداد الجداول الخاصة بتشغيل البرامج على الحاسبات الآلية.
١٦) إرسال المعلومات الناتجة من التشغيل إلى مستخدميها بعد مراجعتها وإختبار صحتها.
١٧) تقييم وصيانة الأجهزة والبرامج والنظم.
١٨) وضع النظم الخاصة بمراقبة أمن البيانات والمعلومات.
١٩) تنمية وتطوير نظم المعلومات الرئيسية والفرعية بصفة مستمرة.
٢٠) تبسيط الإجراءات وتحسين وتطوير نظم العمل بالمنظمة.

**نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية :**

تستخدم نظم المعلومات الإدارية بالمنظمات الحاسبات الإليكترونية لتشغيل البيانات لتزويد المديرين على إختلاف مستوياتهم ومواقعهم بما يحتاجون إليه من معلومات بشكل أكثر دقة وسرعة وفي الوقت المناسب ، **فالحاسبات الإليكترونية تعتبر أكثر الوسائل فاعلية وكفاءة عندما يكون حجم البيانات الداخلة إلى النظام كبيرة جداً ومتكررة وذلك لإنه عندما يصل حجم**

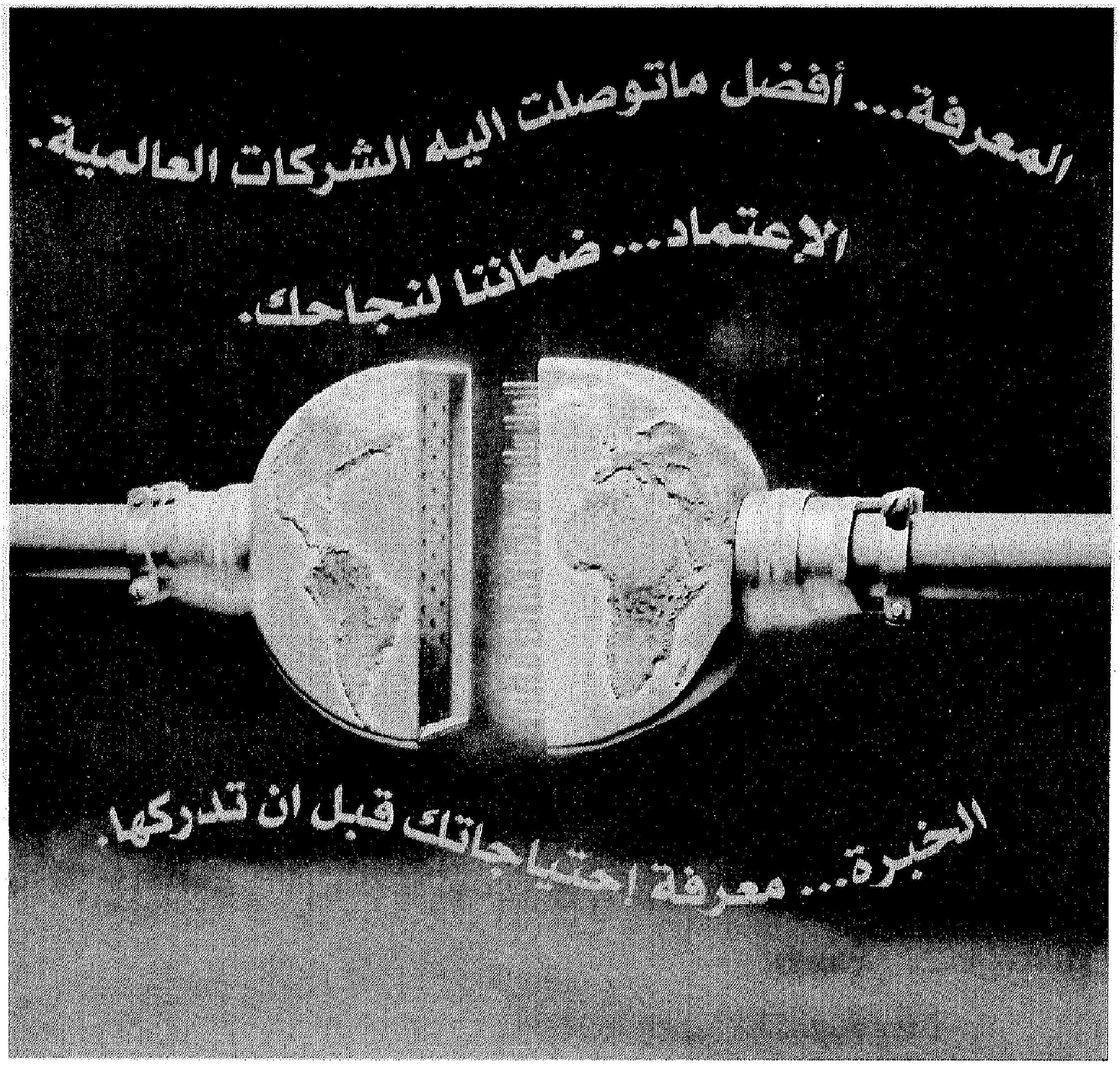
**البيانات إلى مستوى معين من الكبر والتعقيد بحيث يصير تشغيلها بالطرق اليدوية أو التقليدية بطيئاً ومكلفاً ، يكون من المناسب إدخال الحاسبات الإليكترونية لتشغيل البيانات إليكترونيا لتحقيق مزايا السرعة والدقة وخفض التكلفة والثقة والصلاحية والتي يترتب عليها إمكانية إجراء العمليات المنطقية والحسابية المعقدة والقدرة الفائقة على تخزين كميات هائلة من المعلومات وإسترجاعها في وقت محدود جداً ، كما يفيد الحاسب الإليكتروني عندما تتضاعف الأعمال الكتابية الروتينية والإجراءات الإدارية لإدخال نظم آلية المكاتب Office Automation Systems بالمنظمة لتنفيذ المهام المكتبية بطرق آلية حديثة.**

وحيث أن نظم المعلومات كما سبق أن أشرنا تتكون من نظم فرعية للمدخلات وإجراءات وعمليات تشغيل وأفراد ، ونظم تجميع البيانات ، ونظم فرعية للمخرجات ونظم نشرها في المنظمة ، فإن نظم المعلومات الإدارية إذا ما أستخدمت الحاسبات الآلية لتشغيل عملياتها يطلق عليها في هذه الحالة **نظم المعلومات المرتبطة بالحاسبات الإليكترونية.**

**المكونات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسبات الإليكترونية :**

تتكون نظم المعلومات الإدارية المستخدمة للحاسب الإليكتروني من المكونات [1] الأساسية التالية :

[1] نرجو التكرم بالرجوع إلى ما سبق شرحه من قبل في هذا الخصوص ، ونحن نورد في إيجاز هذه المكونات لإرتباطها بسياق الموضوع ، وتثبيتاً لهذه المفاهيم في أذهان الدارسين.




أوضحنا في المرجع الذي أصدرناه في عام ١٩٩٧ " مبادئ الإدارة الدولية " أن أجهزة الإعلام في الولايات المتحدة الأمريكية أعلنت أنها زوّدت إسرائيل بأجهزة كومبيوتر متقدمة (سوبر كومبيوتر) ساعدت في تطوير برنامج الدولة العبرية لإنتاج قنبلة هيدروجينية ، بالإضافة إلى مزايا أخرى.. وأوضحنا أيضاً أن مشروعاً يستغرق شهراً بمساعدة هذا السوبر كومبيوتر المتقدم قد يتطلب أكثر من ثماني سنوات بمساعدة أجهزة الكومبيوتر المتوافرة حالياً !..

وأرجو أن أوجه الأنظار إلى أن وزارة الطاقة الأمريكية قد أعلنت أنها على وشك الإنتهاء من تحقيق مشروعها الجديد الذي أعدّته لتطوير نظام السوبر كومبيوتر ، وأن هذا السوبر كومبيوتر الجديد يستطيع تنفيذ " ٣٠ تيرافلوب " أي تريليون عملية فاصلة عائمة Floating point في الثانية ، أي ما يعادل عشرة أضعاف سرعة أقوى نُظم الكومبيوتر المتوفرة حاليا... كما أعلنت وزارة الطاقة الأمريكية عن نيتها في ربط العديد من نظم السوبر كومبيوتر ضمن " عناقيد " تشكل معاً نظاماً فائق الأداء ، وستتراوح سرعة نقل البيانات في الوصلات الداخلية لهذه العناقيد ما بين ٢ ، ٤ جيجا بايت في الثانية ، بينما ستصل بين الوحدات الداخلية لكل نظام إلى تيرابيت Terabyte (أكثر من ١٠٠٠[*]) جيجا بايت في الثانية.

ويؤكد الخبراء أن الغرض العملي المباشر الذي يجعل وزارة الطاقة تموّل بناء هذه الآلات الباهظة التكاليف ، هو إستخدامها في إختبار وصيانة محتويات الترسانة النووية للولايات المتحدة ، ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تشغيل برمجيات معقدة يمكنها محاكاة سلوك الأسلحة النووية ضمن سيناريوهات حوادث محتملة ، مثل الحرائق أو الزلازل القوية.

وإني أسوق هذا الخبر لكي يعرف أبناؤنا الدارسين في مصر أهمية إقبالهم على العلم بصفة عامة ، وعلوم المستقبل بصفة خاصة حتى يحققوا لمصرنا العزيزة وعالمنا العربي المعاصر المنعة والقوة وهما دعامتان لا يمكن تحقيقهما إلاّ بالعلم ... ولنتبصر جميعاً قول الله سبحانه وتعالى :" يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " صدق الله العظيم .. ويقول الحديث الشريف " من عمل بما علِم ورّثه الله عِلم ما لم يعلم "... وفي رأينا أن هذا الحديث الشريف هو أساس التكنولوجيا المعاصرة ... ندعو الله سبحانه وتعالى أن تتمكن هنا في مصر ، وفي عالمنا العربي المعاصر من توجيه أبنائنا في المؤسسات العلمية التوجيه السليم ، وأن يستوعبوا أقصى ما وصل إليه العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات ، وحينئذ سيكون التطور الذي يتحقق كبيراً جداً بإذن الله.

---

[*] Giga Byte أي سعة أكبر من بليون ، والتيرابايت يسع ٣ تريليون.

**١) المدخلات : Inputs**

وهي الحلقة الأولى في النظام وتتكون من البيانات المطلوب تشغيلها وجميع طلبات المعلومات الواردة من مختلف أقسام وإدارات المنظمة ويحصل نظام المعلومات الإدارية على المدخلات من مصادرها الداخلية (المنظمة ) ومصادرها الخارجية (البيئة المحيطة ).

**٢) أجهزة الحاسب Hardware**

حيث يتكون الحاسب الإلكتروني من أجهزة ومعدات مادية أهمها وحدات الإدخال وحدة التشغيل المركزية ووحدة الإخراج وإظهار النتائج ووحدات التخزين المساعدة.

**٣) برامج الحاسب : Software**

وتتكون من جميع التعليمات التي تدير وتوجه وتتحكم في أجهزة الحاسب لتشغيل البيانات وأهمها اللغات والبرامج الجاهزة والبرامج التطبيقية وبرامج التحكم والإتصال.

**٤) قاعدة البيانات : Data Base**

تشير قاعدة البيانات إلى مجموعة البيانات التي يتم تخزينها في وسائل التخزين الدائم مثل الأقراص الممغنطة بحيث تحقق التنظيم الفعّال لملفات البيانات لتسهيل عرض وتلخيص البيانات بسرعة فائقة وتوفير الأمن والحماية الكافية لهذه البيانات ، كما يمكن إجراء التعديلات والتغيرات التي تحدث على البيانات المخزونة وتحديثها وإسترجاعها في الوقت المناسب.

**٥) الأفراد : Personnel Ware**

حيث يقوم بتشغيل أجهزة الحاسب الإليكتروني وتصميم وتشغيل برامجه وإدارة قاعدة البيانات مجموعة من العاملين مثل مدير النظم ومخطط البرامج

ومحلل النظم ومدير تطوير النظم ومشغل الحاسب ومهندس الصيانة وغيرهم من الفنيين والإداريين اللازمين لجميع مهام نظم المعلومات الإدارية.

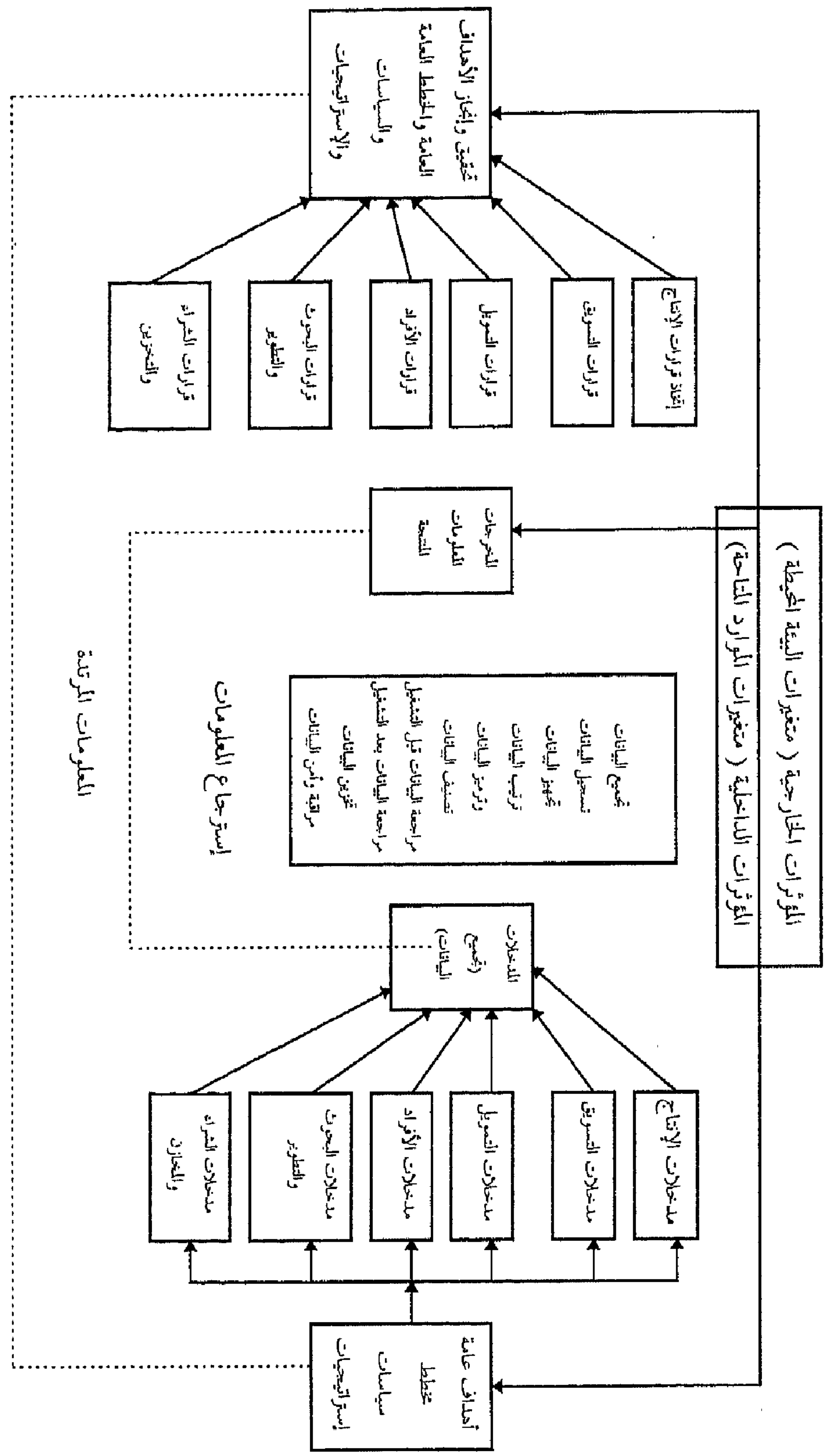
**٦) الإجراءات : Procedures**

وهي مجموعة الأعمال والأوامر التفصيلية والخطوات الواجب إتباعها لتوضيح مراحل التنفيذ . وتتمثل الإجراءات في مجموعة الكتيبات الخاصة بتشغيل وصيانة النظام وأهمها تعليمات مستخدمي النظام أو المستفيدين وتعليمات كيفية إستخدام الوحدات الطرفية لتغذية وإسترجاع البيانات وكيفية تسجيل البيانات الداخلة وكيفية إستخدام المخرجات وتعليمات التشغيل لمشغلي البيانات بالحاسب الإليكتروني وتعليمات أسماء ملفات البيانات وأسماء البرامج المستخدمة وكتيب مكتبة الكومبيوتر وكتيب وثائق البرامج وكتيبات النظم وغيرها.

**٧) المخرجات : Outputs**

وتشير مخرجات النظام إلى مجموعة النتائج المرغوب الوصول إليها والمعلومات المطلوب الحصول عليها من البيانات التي يتم تشغيلها إليكترونيا ، وتظهر هذه المخرجات في شكل تقارير ومعلومات لأغراض الإستخدامات الداخلية ( متخذي القرارات ومستخدمي المعلومات بالمنظمة ) والإستخدامات الخارجية ( طالبي البيانات والمعلومات بالبيئة المحيطة بالمنظمة ).

ويوضح الشكل الآتي عناصر نظام المعلومات الإدارية المتكامل ودوره بالمنظمة.




شكل يوضح : دور نظام المعلومات المتكامل بالمنظمة

# تنمية القوى البشرية وثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات

**المعلومات والإستفادة منها :**

أصطلح العالم على تسمية العصور الحديثة ونسبتها إلى أهم وأضخم الكشوف العلمية والتكنولوجية ، فمن عصر البخار إلى عصر الكهرباء إلى عصر الطاقة الذرية فعصر الفضاء وعصر الثورة التكنولوجية.

وفي عصرنا الحاضر أصبح[١] تطور الدول لا يعتمد على إنتاجها من المعلومات العلمية والتكنولوجية التي تخدم حل المشاكل وصنع القرار بقدر ما تعتمد على إستفادة هذه الدول من المعلومات المتوفرة في العالم ، وعلى مدى تطبيقها وإستخدامها لهذه المعلومات لدفع عملية التقدم والتنمية.

ولما كان العلم والتكنولوجيا سبيل التقدم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، فقد أصبح على الدول النامية أن تتحمل مسؤولية نموها وتقدمها وعليها أن تبني قدرتها العلمية والتكنولوجية القومية دون الإعتماد على نقل التكنولوجيا بما يحوطها من مخاطر التبعية.

وحيث أن البحث العلمي والتكنولوجي يعتمد على ركيزتين أساسيتين إحداهما قاعدة المعلومات المتعلقة بشتى مجالات العلم ، **فإن أهمية المعرفة العلمية والتكنولوجية تبرز كضرورة لدفع عجلة التنمية في مصر.**

ونظراً لتميز عصرنا الحالي بالسرعة الفائقة في تطور العلم في شتى المجالات ، وما يواكب هذا التطور من زيادة حجم المعلومات ، **فقد أصبح ما ينشر من معلومات يتضاعف كل عشرة أعوام ، وبدأنا نعاصر تطوراً هائلاً**

---

[١] يرجع إلى مقال رئيس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا الأسبق الأستاذ الدكتور عبدالمنعم أبو العزم ( تنمية المجتمع) ١٩٨٨ ( العدد الثالث).

**ومذهلاً للمعلومات العلمية بحيث أصبح يطلق على هذا العصر عصر تفجر المعلومات.**

ومما لاشك فيه أن العالم كله يدرك اليوم أن المعلومات مورد لا يقل أهمية عن الموارد الطبيعية ، وأن له دوراً رئيسياً في خدمة أهداف التنمية وفي زيادة رصيد المجتمع من الموارد ، ومن ثم فإن إستعراض وتحليل الأنشطة البارزة في مجال المعلومات في بعض الدول المتقدمة يؤكد أن توفير المعلومات وإتاحتها في إطار من خدمات المعلومات أصبح يؤثر ويتأثر في آن واحد بالتقدم العلمي والتكنولوجي لهذه الدول ، وبالتالي على مستواها الإقتصادي والإجتماعي وتفوقها العالمي ممثلاً في تفوقها العلمي والتكنولوجي وسيطرتها على سوق التكنولوجيا ، وهي أساس بل مقياس ومفتاح التقدم والرخاء في عالم العصر.

**والتكنولوجيا في حد ذاتها أداة من أدوات الإستثمار والتقدم ، ولهذا إهتمت الدول المتقدمة بتأسيس شبكات للمعلومات التي تستهدف معالجة وتطوير خدمات المعلومات في إطار من التنسيق والتكامل القومي والدولي معاً لخدمة المجموعات والمستويات المختلفة من المستفيدين منها ، سواء للتخطيط الواعي ، أو لإتخاذ القرار ، أو تطوير الإنتاج ، أو تحسين الخدمات ، أو التطوير والإبداع والإبتكار العلمي ، والتكنولوجي ، بل إن بعض الدول ذهبت إلى أبعد من ذلك بإعتبار المعلومات هي العنصر السائد ومقياس مكانة الأمم في المستقبل ، وقد تضمن كل هذا في وثيقة يابانية عن مجتمع المعلومات عالم ٢٠٠٠.**

لكل هذا أصبح الوعي بأهمية المعلومات مقياساً لتقدم الأمم ، وصارت صناعة المعلومات مورداً حيوياً للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، وباتت عملية معالجة خدمات المعلومات عملية حضارية وأساسية من الدرجة الأولى.

**وتختلف المعلومات في أشكالها ونوعياتها ومصادرها ، فهي تشمل النصوص بكامل أشكالها من كتب ودوريات وتقارير وكتالوجات ، والأرقام والبيانات والخرائط والرسومات على ورق أو فيلم أو الشاشة أو شريط التسجيل صوت وصورة ، وهي سياسية أو إقتصادية أو مالية أو تجارية أو علمية أو إجتماعية أو إدارية أو عسكرية أو شخصية ، ومصادرها من داخل المنشأة أو الدولة أو من مصادر خارجية ، وهي كما ذكرت مورد من الموارد الطبيعية وقوة هائلة في يد من يحسن إستغلالها.**

وقد كثر الحديث هذه الأيام عن ثورة العقول أو الحاسبات الإلكترونية ومجتمعات ما بعد التصنيع التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعض دول غرب أوروبا ويطلق **عليها مجتمعات المعلومات.**

ويقصد بمجتمع المعلومات عملية التحول من خلال الأساليب الإلكترونية أي من خلال الصورة التقليدية المبنية على تكنولوجيا الصناعة وإنجازات التصنيع **إلى مجتمع تسوده معارف العلم والإتصالات والمعلومات ، أو بتعبير آخر مجتمع يبني على أساس ما يطلق عليه " هندسة المعرفة " التي تتيح الحصول بيسر وسهولة على المعلومات على إختلاف أنواعها وأشكالها ومصادرها ، وتيسير أساليب إستغلالها من أجل إنجاز الأعمال أو لأغراض التثقيف أو التسلية والترفيه.** وتضم الأساليب الإلكترونية المشار إليها الحاسبات الإلكترونية على إختلاف أحجامها وطاقاتها إبتداء من الحاسبات السوبر إلى تلك المتناهية في الصغر " الميكرو " ، وشبكات نقل البيانات

الصوتية والرقمية والمرئية ، علاوة على العناصر والنظم التلقائية وتطبيقات الإنسان الآلي.

**ومما يوضح تأثير مجتمع المعلومات على دولة عظمى مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، التغيرات الجذرية التي حدثت في المجتمع من حيث هيكل توزيع العمالة ودور القطاعات الإقتصادية المختلفة ، حيث وصلت مساهمة قطاع المعلومات في مجموع الدخل القومي الأمريكي سنوياً إلى حوالي ٤٨٪ في حين إقترب حجم عمالة قطاع المعلومات منسوبة إلى إجمالي القوة البشرية القادرة على العمل إلى قرابة ٥٠٪ من إجمالي العمالة.**

ومع إدخال التطورات السريعة والفعالة في الأساليب الإلكترونية في مجال حفظ وإسترجاع المعلومات بدلاً من الطرق التقليدية ، **فإن التطور في تكنولوجيا المعلومات يسير بسرعة مذهلة وذلك لملاحقة الكم الهائل من المعلومات ، وتلبية حاجة مجتمع المستفيدين منها. ويكفي أن نعلم أن سرعة المعالجة وطاقة التخزين زادت أكثر من مليون مرة في ثلاثين سنة ، لندرك المعدلات العالمية التي تتطور بها تكنولوجيا المعلومات** . ومن المنتظر أن يستمر هذا التطور حتى على الأقل ، مما يجعلنا نعيش في عصر تحدى تكنولوجيا المعلومات.

هذا عن مجتمعات ما بعد التصنيع أو مجتمعات الرفاهية التي تأثرت إجتماعياً وإقتصادياً بهذا التفوق التكنولوجي في مجال المعلومات ، والذي يؤثر بالتالي على أنشطة المجتمع ويقوده إلى التفوق والرقي والرفاهية.

**وتتركز قضية مجتمع المعلومات في مصر على هدف رئيسي هو زيادة قدرة مجتمعنا على إستغلال دور المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات**

**الإلكترونية بصفته أهم الموارد الإقتصادية جميعاً لدفع معدلات التنمية ،** وذلك من خلال اللجوء لتطبيقات الحاسبات ، وحسن الإستفادة من المعارف والمعلومات في مجالات التخطيط والصناعة والزراعة والطاقة والموارد الطبيعية والخدمات والمرافق.

**إن ما نحتاجه اليوم هو بداية جادة ونشطة تمهد لدخول مصر مجتمع المعلومات بصورة تتلاءم مع أمانينا الوطنية وظروفنا الإجتماعية والإقتصادية ، بعيداً عن خطورة التبعية التكنولوجية والإنقياد الأعمى وراء تبني أنماط غريبة غير ملائمة.**

وبإجراء مسح قومي شامل للموارد والإحتياجات في قطاع المعلومات العلمية والتكنولوجية تمهيداً لتصميم خدمة قومية لهذه المعلومات مرتبطة بجهود التنمية ، تكشفت بعض الملامح الرئيسية للوضع الراهن أهمها :

*) تأكيد ضخامة حجم الطلب على المعلومات العلمية والتكنولوجية بأنواعها المختلفة في مختلف القطاعات.

*) **النقص الشديد في خدمات المعلومات بكل مقوماتها : الجمع والتصنيف والتخزين والإسترجاع والتداول والإنتشار ، سواء منها المعلومات عن مصر أو تلك المطلوبة من خارج مصر لترشيد جهود التنمية فيها ، وسواء منها المصادر أو النظم أو أساليب العمل أو الأفراد أو البنية الهيكلية.**

أي أن ما نحتاج إليه بإختصار هو سياسة قومية يسترشد بها في جهود خدمة المعلومات التي تقطع عرضاً في كل قطاعات أنشطة التنمية.

ولما كانت خدمات توفير البيانات والمعلومات بالقدر المناسب في الوقت المناسب للمستفيد المناسب وفاء بإحتياجاته ، تحتم مجموعة من الأنشطة

والخدمات التحضيرية الأساسية ، فإن المدخل الإستراتيجي القويم يحتم علينا أن نأخذ بعين الإعتبار مختلف تلك الأنشطة والأعمال في تسلسلها المنطقي التنفيذي :

1) **التعرف على مصادر المعلومات والوثائق وتقييمها لتحديد أفضلها وأكثرها ثراء وحداثة ، حيث أن المعلومات مصدر متجدد بشكل تراكمي وتفقد قيمتها بالتقادم.**
2) **تأمين قنوات التزويد الثابتة المستمرة لضمان سلامة ورود المقتنيات تأميناً لتكامل المجموعات ، خاصة فيما يتعلق بالمقتنيات المستوردة.**
3) **تكوين مجموعة الكوادر الفنية المدربة على أعمال تحليل الوثائق ومعالجتها مع تزويدها بنظم وأساليب عمل مقننة ضماناً لإتساق ودقة أعمال التحليل أو التصنيف أو الإستخلاص أو التكشيف.**
4) **إختزان كل من :**
   - **الوثائق الأصلية التي تم تحليلها لإسترجاع النصوص المتكاملة عند الحاجة إليها.**
   - **نتائج التحليل سواء كانت بيانات أو أرقاماً محددة أو إحالات ببليوجرافية لنصوص أصلية ، وذلك مع إختيار أفضل وسائط الإختزان من مصغرات فيلمية (ميكروفيلم) أو ملفات آلية تعالج بواسطة الحاسبات الإلكترونية.**
5) **إسترجاع أي من النصوص الأصلية أو نتائج التحليل لتقديم خدمات مقننة إما للرد على إستفسار محدد ، أو لتزويد المستفيد**

**بمعلومات تسبق إستفساراته المتوقعة عملاً على تزويده بكل مستحدث مبتكر في مجال تخصصه أو أدائه.**

٦) **نشر المعلومات والبيانات والعمل على تداولها على أوسع نطاق قومي.**

وحتى تتحقق الحقيقة لدخول مصر مجتمع المعلومات يجب علينا أن ندرك وبشكل دقيق وإيجابي ومحفز طبيعة المشاكل والتحديات التي تواجه وتنتظر صانعي السياسات والمخططين والمتقدمين على حد سواء.

**وأول هذه التحديات ... هو تلك النظرة المتواكلة التي لا ترى في تكنولوجيا المعلومات والعقول الإلكترونية إلا إمتداداً لتكنولوجيا الصناعة** ومرحلة متقدمة لعصر التصنيع ، وما سرى على القديم لابد وأن ينطبق على الحديث ، وما علينا إلا أن نستورد الحلول الجاهزة ، ونجلب الخبراء ، ونقيم المراكز ، ونمد الشبكات ، **وفات على أصحاب هذه النظرة لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات ما يميزها من إختلافات جوهرية عما سبقها من حيث إعتمادها أساساً على الإبداع البشري وليس على الإستثمار الأجنبي** ، وليس أدل على ذلك من الإنخفاض الشديد والمستمر الذي يشهده السوق العالمي اليوم في ثمن المعدات المادية **في حين إرتفع ، وبشكل كبير ، ثمن العناصر الذهنية مثل البرامج والأفكار والتصميمات التي يقوم بإعدادها البشر .** يضاف إلى ذلك أن معظم التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات الإلكترونية تتصف بتلاحمها وتداخلها مع الخصائص المميزة للمجتمعات من سلوك وعادات ولغات ونظم عمل وأداء وقيم. ونذكر هنا مثالين للإستخدامات الحديثة للحاسب في تعليم الصغار والترجمة الآلية ما بين اللغات.

**وثاني هذه التحديات** هو ذلك المرتبط بما أسفر عنه إستقصاء أجراه مشروع الشبكة القومية للمعلومات العلمية والتكنولوجية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من ضرورة العمل ، **وبسرعة ، على نوعية طبقة المتعلمين والمديرين بأهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في عملية التنمية بشكل يحتاج إلى جهد يمكن أن نسميه حملة قومية " لمحو الأمية المعلوماتية " ، فما أسهل أن نقيم النظم الآلية ونقيم شبكات المعلومات لتضمر وتزول لغياب المستخدم الواعي والمتحمس.**

**وثالث هذه التحديات** هو ضعف مقومات البنية الأساسية لمجتمع المعلومات ويتمثل في غياب سياسة قومية ترشد وتنسق وتوجه الإمكانات ، وتنظيمات قادرة لتنفيذ هذه السياسة. يضاف إلى ذلك نقص حاد في الكوادر البشرية بعد أن نزفت خبرة الإخصائيين في سوق العمل بالدول العربية البترولية والشركات الأجنبية في ظل سياسة أجور قصيرة النظر.

يبقى بعد ذلك عدم وجود شبكات مناسبة لنقل البيانات وأساليب ونظم التوحيد القياسي وتخلف تجاوب نظم التعليم الأساسي في المطالب الملحة والمتوقعة لمجتمع المعلومات.

**بالإضافة إلى ما سبق فإن حجب المعلومات وتقييد تداولها في المجتمع المصري هو الخط السائد ، وذلك لأسباب تاريخية وسياسية ، والرغبة في رفع المعنويات عن طريق حجب المعلومات المزعجة.**

**التكنولوجيا والنظم الإدارية المتطورة :**

وضعت للتكنولوجيا تعريفات عدة من قبل بعض الهيئات والمؤتمرات الدولية ، إلا أن معظمها يتركز على التكنولوجيا الصناعية. ولما كانت

التكنولوجيا ليست وقفاً على الصناعة ، إذ أنها تمس جميع ما يهم الإنسان ، في الصناعة والزراعة والتعليم والطب والعلاج والنقل والإتصالات والتجارة والفن وغير ذلك مما يتصل بنشاط الإنسان فلذلك يمكن أن تعرف التكنولوجيا على أنها :

**" القدرة على التوظيف الواعي للمعارف العلمية والفنية ، والمهارات والخبرات الفردية والجماعية ، والنظم الإدارية المتطورة ، وتطويع كل ذلك في نظام متكامل ومتناسق بهدف تطوير وإبتكار وسائل وأساليب توفر الخدمات وتحسنها في شتى المجالات ، وصنع سلع مبتكرة أو تطوير سلع قائمة أو إستحداث أنماط إقتصادية لزيادة إنتاج سلع معينة ".**

**نقل التكنولوجيا :**

يتم نقل التكنولوجيا عن طريقين :

**النقل الرأسي :** ويتم من خلال نتائج البحوث التطبيقية والإبتكارات التي تمر في مرحلة من التجريب – على المستوى نصف الصناعي – ثم تحقيقها في حقل الإنتاج أو الخدمات . ونظراً لأن أغلب البحوث التطبيقية التي تجرى في مصر تتم على المستوى المعملي فقط فإن تطبيقها في قطاع الإنتاج أو الخدمات يتطلب المرور بمرحلة التجارب نصف الصناعية التي نفتقدها في أغلب مراكز ومعاهد البحوث ، والتي تتطلب وجود معدات خاصة وتكاليف تصل إلى أضعاف تكاليف البحث المعملي. ولا يراعى في الميزانيات المخصصة للبحث العلمي وتكاليف هذه المرحلة الهامة ، والتي بدونها يصعب الوصول إلى تكنولوجيا محلية تعتمد على نتائج البحث العلمي التطبيقي سواء أجرى في مصر أو خارجها ، الأمر الذي يستوجب مراجعة لأوضاع

معامل ومعاهد ومراكز البحوث ، وإتاحة الميزانيات اللازمة لإنشاء وتشغيل وحدات التجارب نصف الصناعية وإتاحة التدريب الكافي بالداخل والخارج للعاملين في هذه الوحدات.

**النقل الأفقي :** ويتم بإستيراد التكنولوجيا من الخارج بوسائف مباشرة أو غير مباشرة وتتلخص الوسائل المباشرة فيما يلي :

١) طريقة الشراء المباشر في صفقة واحدة (تسليم مفتاح).

٢) عن طريق التراخيص لإنتاج سلعة أو خدمة معينة.

٣) إتفاقيات المعونة الفنية.

**أما الوسائل غير المباشرة فهي :**

١) إستخدام الخبراء.

٢) البعثات العلمية والعملية.

٣) التدريب بالخارج.

٤) زيارة المعارض : الإقليمية والدولية.

٥) المؤتمرات الدولية العلمية والتكنولوجية.

# الخلاصـــة

يشهد مجتمعنا الدولي المعاصر العديد من المتغيرات والتطورات ومن بينها تطور علم تكنولوجيا المعلومات ، ولقد تطور هذا العلم بتطور تكنولوجيا صناعة المعدات والأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لنظم حفظ وتخزين وإدخال وتشغيل وإخراج إسترجاع البيانات والمعلومات المتقدمة. وهذا أدى بالتالي إلى تطور وسائل معالجة البيانات الميكانيكية والإليكترونية بما يمكن أن نطلق عليه تكنولوجيا المعلومات. ولقد أثرت تكنولوجيا المعلومات على فلسفة ونظم الإدارة وعملياتها التي أصبحت تعتمد إعتماداً كبيراً على نظم المعلومات الإليكترونية ، كما تطورت وتأثرت نتيجة لذلك الهياكل التنظيمية للمنظمات ومكوناتها ، وتطورت مناهج الكليات الجامعية لكي تشمل علوم المعلومات والحاسبات الإليكترونية لتواكب التقدم الإقتصادي ومتطلبات العصر.

ويذكر عالم الإدارة " بيتر دركر" أن ٥٢٪ من إجمالي الدخل القومي الأمريكي له علاقة مباشرة بالمعلومات ، وأصبح عدد العاملين في مجال المعلومات ومعالجتها وتداولها في أمريكا منذ منتصف السبعينات أكبر من عدد العاملين في التعدين والصناعة والزراعة والخدمات الشخصية مجتمعة.

وفي مصر أصبحت نظم المعلومات في الآونة الخيرة من الموضوعات التي تحظى بإهتمام المسئولين على كافة المستويات الإدارية وزاد إدراكهم بأن نظم المعلومات الإدارية هي أحد المحاور الرئيسية لتطوير مصر ، لأنها تلعب دوراً أساسياً في تطوير النظم الإقتصادية المختلفة والجهاز الإداري للدولة.

ونرجو أن نوجه النظرإلى أن الإقتصاديين في العالم يقررون أن إقتصاديات معظم الدول النامية قد تزداد سوءاً إذا إستمر الإتجاه منها إلى إهمال قطاع المعلومات بها.

ويمكن القول عموماً أن وضع الإستراتيجيات ورسم السياسات وإتخاذ القرارات المختلفة وإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وغيرها من العمليات الإدارية تحتاج إلى قدر هائل من البيانات والمعلومات التي تم تجهيزها وتحليلها وتقييمها ، وتخزينها بالوسائل الحديثة وتحديثها وتعديلها وفقاً للمتغيرات المختلفة ، وإسترجاعها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وتداولها بوسائل الإتصال المناسبة ، وبمعنى آخر يقتضي الأمر إنشاء وتطوير نظم إدارية حديثة.

وبالتالي فإن تطوير العملية الإدارية بما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وتعيين ورقابة ومتابعة وتنسيق وإتخاذ قرارات مختلفة وغيرها يرتبط أساساً بتطوير نظم المعلومات الإدارية المتكاملة.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق المعلومات وعلاقتها بالمستويات الإدارية بالمنظمات ، على أن توضح بشئ من التفصيل الدور الذي تقوم به إدارة المكاتب فيما يتعلق بنظم المعلومات الفرعية.

*) أكتب موضحاً ما يأتي :

أ) تكنولوجيا المعلومات.

ب) النتائج السلبية لعدم دقة البيانات.

ج) مفهوم نظم المعلومات الإدارية.

*) إشرح نظم المعلومات والمكونات الأساسية لنظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسبات الإليكترونية ، على أن تؤيد شرحك بأحد الهياكل التي توضح دور نظام المعلومات المتكامل بأحد المنظمات المتقدمة.

*) أكتب بحثاً توضح فيه أهمية تنمية القوى البشرية وثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

# الفصل السادس

# الخطوات العملية لتكوين المشروعات

**مقدمـــة :**

تقوم مختلف أنواع المشروعات بدور مهم في حياتنا الإقتصاديــة ، **وتعتبر هذه المشروعات وحدات إجتماعية بجانب كونها وحدات إقتصادية**[1].

"Business firms are socials well as economic Institutions".

وتجـد الآلاف المؤلفـة مـن العـاملين لهـا مجـالاً لـلرزق فـي هـذه المشروعات ، **هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المجتمعات يعتمد عليها لتهيئة فرص العمل للزيادة المحتملة في السكان.**

ومن الأمـور التـي ينبغـي أن تفهـم جيـداً أن المشـروعات التجاريـة والصناعية لا تعمل فقط على تنمية الإقتصـاد القومـي وبالتـالي الإرتفـاع بمستوى معيشـة الأفراد ، بل أنهـا أيضـاً تحقق التقدم والرخاء في مختلف نواحي الحياة ، وعلى هذا الأساس فإن المشروعات توجد لمقابلة إحتياجات المجتمع ككل... وكأفراد ، وذلك عن طريق توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التي يحتاج إليها المجتمع مـن ناحية ، وعن طريق تهيئة فرص العمل لأفراده وتنمية قدراتهم ومواهبهم والإستفادة من طاقاتهم إلى أقصى حد ممكن من ناحية أخرى.

ومن أجل ذلك إذا راود فرداً مـن الأفراد ، أو مجموعة من الأفراد أو هيئـة مـن الهيئـات فكـرة تكويـن مشـروع مـن المشـروعات التجاريـة أو الصناعية ، فإن الأمر يجب أن لا يكون من السهولة بحيث تُتّخذ الخطوات اللازمة نحو تكوينـه إستناداً إلـى الأمل في نجاحه ! وإعتماداً على عوامل

---

[1] Business Administration : An Introductory Management Approache, By : Arthur M. Weimer; Dean, School of Business Indiana University ; Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois 1962. p. 101.

الحدس والتكهن ... إن الأمر يجب أن يتعدى هذا بكثير... **إن الأمر يتطلب القيام بكثير من البحوث والدراسات طبقاً لما تقتضيه القواعد العلمية للإدارة ، والتي ترشد الذين يفكرون في إقامة المشروعات إلى أفضل الوسائل التي يجب عليهم إتباعها إذا ما أرادوا لمشروعهم النجاح والتقدم.**

ومن القواعد التي يجب أن ترسخ في الأذهان أنه يجب أن لا تتخذ إجراءات السير في تنفيذ المشروع **إلا بعد أن يتأكد المؤسسون أن هناك حاجة إقتصادية لإقامة المشروع** ، والأفضل أن يكون لدى المؤسسين بيانات عن مدى إمكان توفير رأس المال للمشروع ، وأنواع السلع التي يتعامل فيها ، ومصادر شرائها. كما يجب أن يقدم المؤسسون بيانات عن المنشآت المنافسة للمشروع ، وإتجاهات جمهور المستهلكين نحوها. ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية في المنطقة إلى غير ذلك من البيانات التي تعين على إقامة المشروع على أسس علمية سليمة.

وفي إيجاز نعتقد أنه ينبغي على من يقع على عاتقهم مسئولية إقامة المشروعات أن يقوموا بالبحوث والدراسات التي تتعلق بتكوينها وفقاً للخطوات الآتية :

أولا : مولد الفكرة والدراسات التمهيدية.

ثانيا : تحديد رقم الأعمال.

ثالثا : إختيار الموقع المربح.

رابعا: تصميم البناء.

خامسا : وضع السياسات.

سادسا : تقدير المال اللازم وتدبيره.

سابعا : تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها.

ثامنا : إختيار الشكل القانوني.

تاسعا : إختيار وقت إنشاء المشروع.

عاشرا: إجراءات التنفيذ.

## أولا : مولد الفكرة والدراسات التمهيدية Preliminary Studies

حتى نلقي ضوءاً على ما تتبعه المشروعات في الخارج ، نسوق فيما يلي الأبحاث والدراسات التي تقوم بها المشاريع في الخارج قبل إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تحقيق المشروع[1]

### (أ) خصائص المجتمع Community Characteristics

١) هل المجتمع الذي سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغير ؟

٢) ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون في كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التي توجد بالمنطقة ؟ وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للمشروع إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣) هل يعتبر النشاط التجاري والصناعي بالمجتمع مُرْضٍ بوجه عام ؟

---

١ Adapdted from an outline drawn up by kansas State College Manhattan, Kansas.

وهذا البحث كان يتعلق بالدراسات التي ينبغي توافرها قبل إقامة الجمعيات التعاونية ونظراً لأن التنظيمات التعاونية ما هي إلا تنظيمات إقتصادية لذلك فإن هذه الدراسات ينبغي توافرها في غيرها من المشروعات ، وذلك في ضوء آليات السوق التي لا تفرق في المعاملات بين منظمة وأخرى تلبية للمتغيرات العالمية والنظام العالمي الجديد

٤) ما مدى إستقرار التوظف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما هي أسبابها ؟

٥) هل يشارك سكان المنطقة في أوجه النشاط المختلفة في المجتمع الذي تقطنون فيه ؟

٦) مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير المشروع ؟

**(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة Local Competition :**

١) ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل في المنطقة ؟.. وما هي أنواعها ؟ . وما هو حجم نشاطها التقريبي ؟

٢) إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هي أسباب عدم الرضا ؟

٣) ما هي الوسائل المحتملة التي يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤) ما هي درجة المنافسة المتوقع أن يُقَابَلُ بها المشروع ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة ؟ .. وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

٥) إذا كانت هناك مشروعات قد فشلت فما هي أسباب هذا الفشل ؟

**(ج) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب :**

**Trading and Prospective Consumers**

١) مساحة المنطقة التي يمكن أن تستفيد من قيام المشروع.

٢) عدد العائلات التي تعيش في المنطقة.

٣) عدد المستهلكين المرتقبين.

٤) حجم رقم الأعمال المرتقب.

٥) هل حجم المنطقة من الإتساع بحيث يسمح بإنشاء فروع في بعض الأحياء في المستقبل ؟

**(د) التسهيلات التجارية :**

١) هل يمكن إستئجار مكان مناسب ؟ ... وما هي قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟

٢) هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلاً متوفرة ؟

**(هـ) الناحية المالية Financing :**

١) هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة المشروع بدون الإلتجاء إلى عقد القروض ؟

٢) هل من رأي الذين يؤسسون المشروع تكوين إحتياطيات كافية سنوياً لتدعيم مركزه المالي ؟

**(و) بعض الأسئلة التي تتعلق بتشغيل المشروع :**

١) مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للمشروع.

٢) هل في مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة للكفايات ؟

٣) هل أَعَدَّ أصحاب المشروع الميزانية التقديرية لتشغيل المشروع لفترة عام مقبل ؟..

٤) ما هو رقم المبيعات الذي يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الإحتياطات الكافية ؟

٥) ما هي المصادر المختلفة التي سيلجأ إليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

**بعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هذه الأبحاث والدراسات ، فإذا تبين منها الحاجة إلى إقامة المشروع ، وأن الدراسات تُنَبئ عن نجاحه ، ساروا في تنفيذ الفكرة ، وإذا تبين لهم العكس كان من الأفضل تَجَنُّبْ القيام بها.**

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث والدراسات من بيانات ومعلومات **يرينا إلى إي مدى يجب أن ننهض بأجهزتنا الإحصائية في الدولة لنرتفع بها إلى المستوى الذي تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التي يحتاجون إليها في رسم سياستهم وتوجيه جهودهم . ومن أجل ذلك أيضاً نرى ضرورة الإرتفاع بمستوى الغرف التجارية ، فإنها ينبغي أن تكون من المصادر الأولى للبيانات التي تحتاج إليها المشروعات ، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد الباحثين والراغبين في تأسيس المشروعات كي يعرفوا الحقائق التي يقيمون على أساسها مشاريعهم. ونفس هذا المفهوم ينطبق أيضاً على الإتحاد التعاوني العام ، والإتحادات النوعية المركزية ، حيث ينبغي أن يكون لديها بنك المعلومات الذي يُمد البنيان التعاوني بالمعلومات اللازمة.**

ونعود ونكرر أنه لا يمكن إتخاذ إجراءات تكوين المشروع إلا إذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامته في المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع ، فإنه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر – كما قدمنا – عاملاً فعالاً في قدرة المشروع على توفير مختلف أنواع السلع

والخدمات لجمهور المستهلكين ، وهذا يساعد مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والإدارة الرشيدة على أن يقبل المستهلكين على الشراء من المشروع الأمر الذي يؤدي إلى إزدياد حجم معاملاته وإطراد نموه.

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات إلى إمكان حصول المشروع على الإدارة الرشيدة في حدود قدرة المشروع المالية ، والحصول على الموظفين ذوي الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، إذ لابد من توافر مثل هذه الإمكانيات في عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى في الكفاية الإدارية والفنية التي تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات ، ولعل مما يبشر بالخير في جمهوريتنا ، ان هناك طبقة جديدة من ذوي الدرجات العلمية والتي تجمع بين الكفايات العلمية والخبرة العملية قد نزلت إلى السوق ، وهي تضع جميع إمكانياتها وخبراتها في خدمة مؤسسي المشروعات ، فتقوم بالبحوث والدراسات العلمية التي يطلب إليهم أداؤها[١]. لذلك نأمل أن تستفيد هذه المشروعات من هذه المراكز وأن يزداد الوعي التجاري والصناعي ، بحيث يفهم من يفكرون في إقامة المشروعات أن ما تبذله هذه الخبرات من جهد يفوق كثيراً ما يُدفع لها من أجر ، نظراً لأنها ترشدهم إلى أفضل الطرق العلمية لإستثمار أموالهم ، في مشروعات طويلة الأجل يعود نجاحها على المجتمع وعلى الدولة بأفضل النتائج.

من مراكز البحث العلمي التي أنشئت أخيراً المركز العربي للبحوث والإعلان " أراك " ويضم هذا المركز نخبة من الخبراء والمستشارين المتخصصين في بحوث الإنتاج والتسويق ، بالإضافة إلى العديد من المراكز التي إنتشرت بعد ذلك.

**ثانيا : تحديد رقم الأعمال المرتقب : Probable Volume of Business**

تحتاج إقامة المشروعات إلى كثير من الجهد والمال ، ولاشك أن الذين يبذلون جهودهم ، ويستثمرون أموالهم ، إنما يهدفون إلى أن يحصلوا على مقابل لهذا الجهد وما وضعوه في المشروع من مال ، ويتمثل هذا المقابل فيما يحققه المشروع من أرباح عادلة ، **فالهدف إذن هو الربح العادل** ، وحتى تتأكد المشروعات من تحقيق هذا الربح يجب أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر اللازم من المبيعات ، أو ذلك القدر اللازم من الإنتاج الذي يحقق لها أكبر قدر من الأرباح بأقل ما يمكن من النفقات ، آخذة في الإعتبار كافة ما تتحمله المشروعات من مصاريف مع تحقيق ربح مناسب.

**وقد يتراءى لبعض الذين يجهلون تقدم أساليب البحث العلمي أن تحديد مثل ذلك الرقم ضرب من التكهن والتخمين الذي قد يخطئ أو يصيب ولاشك أنه ليس أبعد عن الصواب والواقع من مثل هذا الإعتقاد ، فقد تقدمت أساليب البحث العلمي ، واعترف به كوظيفة متخصصة من وظائف التجارة ،** وصارت له مكاتبه وإدارته التي يشرف عليها طبقة من ذوي التخصصات العالية في إجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بوجه عام ، بتصميم السلع الجيدة ، وتقدير كمية الطلب على هذه السلع ، وإكتشاف ما يمكن إدخاله من تحسينات على السلع المنتجة ودراسة مركز سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، والنهوض بترويج طرق البيع وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة

بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ودراسة وسائل الترويج وما إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية[1].

يتبين لنا مما سبق أن الإستعانة بالبحث العلمي في التجارة يُمَكّننا من تحديد الحد الأدنى لرقم الأعمال الذي تستطيع المنشآت أن تبدأ به مزاولة نشاطها والذي يُمَكّنها من تغطية جميع مصاريفها ويعود عليها بربح مناسب ، وذلك عن طريق تحديد نقطة التعادل الخاصة بالمشروع – ونقطة التعادل هي حجم الأعمال الذي تتعادل فيه النفقات بالإيراد الإجمالي ، أي ذلك الحجم الذي لا تتحقق فيه الأرباح أو الخسائر في المشروع – ثم أن أي زيادة في رقم الأعمال بعد نقطة التعادل يعود منها على المشروع ربح ، لذلك تسعى المشروعات إلى زيادة رقم مبيعاتها وحجم نشاطها بإتباع وسائل تنشيط المبيعات المناسبة ، لتحقيق القدر الذي تراه مناسباً من الربح.

ويعتمد تعيين نقطة التعادل على أساس حساب التكاليف للمشروع التي تتكون من التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة النقدية وغير النقدية.

ومعرفة نقطة التعادل في المشروع مهمة جداً في المرحلة التمهيدية وفي مراحل النمو المختلفة لأن قرب حجم الإنتاج أو بعده من هذه النقطة أو أثر التوسع على موضع النقطة بالنسبة لحجم الإنتاج الفعلي في المشروع هو أحد المؤثرات الهامة على قرارات الإدارة بالنسبة للأسعار أو الكميات المنتجة[2] .

---

[1] البحث العلمي في التجارة – دراسة السوق : دكتور مصطفى حسنين زهير ، ١٩٥٨ ، ص ١٦.

[2] إدارة الأعمال الصناعية – دكتور / ابراهيم عبد الرحمن هميمي ، ١٩٦ ص ٦٩ ، ١/٧٠.

**ثالثا : إختيار الموقع المربح :**

من المواضيع الهامة التي تتطلب كثيراً من البحوث والدراسات ، موضوع إختيار الموقع الذي سيزاول فيه المشروع نشاطه **إذ أن إختيار الموقع الجيد يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع أو فشله.**

**وإختيار الموقع يتعلق كثيراً بأهداف المنشأة والسياسات التي تتبعها** فقبل إختيار الموقع يجب على المنشأة أن تحدد أهدافها وذلك لأنه على ضوء هذه الأهداف يختار الموقع الأفضل والأنسب والأربح للمشروع. ويجب أن يؤخذ في الإعتبار انه إذا لم تراع جميع العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع عند إختيار الموقع ، فقد تجد المنشأة نفسها في موقف يتطلب منها إتخاذ أحد أمرين : إما أن تغير من سياستها ، أو تضطر إلى الإنتقال إلى مكان آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة الأمر الذي يؤدي إلى تَحَمُّل المنشأة مصاريف إضافية وبعض الخسائر.

وغالبا ما تتبع أربع خطوات عند إختيار الموقع[١] :

١) إختيار المنطقة Selection of the region

٢) إختيار المدينة Selection of the town

٣) إختيار الحي داخل المدينة

Selection of the section within the town

---

١ How to Organize and Operate, A. Small Business, Kelly and Lawyer, Prentice Hall, Inc. 1954. P. 176.

وكذلك :

Complete Guide To Modern Warehouse Management By Creed H. Jenkins, Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersy, 1992.

٤) إختيار الموقع المعين Selection of the specific site

وقد يمكن إختصار الخطوات الأربع السابقة وذلك في حالة ما إذا كان الذين يفكرون في إقامة المشروع قد إستقر رأيهم على إختيار منطقة معينة ، أو مدينة معينة نتيجة لأن مصالحهم الشخصية ( سواء من ناحية الظروف الصحية أو العائلية ) يتطلب إستثمار أموالهم في الجهات التي إختاروها.

ويلاحظ أنه ليست هناك قواعد عامة ينبغي توافرها عند إختيار موقع إقامة مختلف أنواع المشروعات بحيث تنطبق عليها جميعها ، بل أن **كل نوع من النشاط له شروطه وقواعده الخاصة التي ينبغي توافرها عند إختيار الموقع الذي سيزاول فيه نشاطه** ، فمثلاً الشروط التي يجب توافرها عند إختيار محل للتجزئة ، تختلف عن الشروط التي يجب توافرها عند إختيار موقع لتجارة الجملة ، وهذه تختلف عن الشروط التي يجب توافرها عند إختيار موقع للمشروع الصناعي... إن هناك العديد من الإعتبارات التي يجب أخذها في الإعتبار عند التقويم وعند إختيار الموقع العام والعوامل المتصلة به ، ثم جعلها بعد ذلك علاقة متبادلة معاً ، أخذاً في الإعتبار أن إختيار المكان ، ثم إختبار الموقع المناسب يعتبر أمراً ضرورياً من أجل تحقيق الأهداف ، والفرق بين الأماكن والمواقع المختارة بعناية ، والإختيارات العشوائية هو نفسه الفرق بين نظام ناجح ، ونظام محكوم عليه بالفشل.

**موقع محل تاجر التجزئة :**

يُدخل تاجر [1] التجزئة عوامل كثيرة عند إختياره لموقع محله التجاري ، ومن بين هذه العوامل القوة الشرائية للسكان ، وعدد العملاء

[1] تاجر التجزئة هو التاجر الذي تكون مبيعاته للمستهلك الأخير الشطر الأعظم من جملة مبيعاته.

المرتقبين ، والمتاجر المنافسة ذات النشاط المماثل والمصادر المختلفة التي تمده بمختلف أنواع السلع والخدمات ، والتي تُيسِّر عليه مهمة القيام بنشاطه وإستمرار العمل فيه ، كمصادر الشراء ومراكز الإئتمان ، ووسائل النقل والمواصلات ، كذلك يدخل في إعتباره عوامل أخرى كالإيجار ، وعادات الشراء وطبيعة السلع التي سيتعامل فيها ، إذ أن السلع يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع :

١) سلع الإستقراب[1] Convenience goods

٢) سلع التسويق Shopping goods

٣) السلع الخاصة Specialities

فإذا كان التاجر سيتعامل في النوع الأول وهو سلع الإستقراب ، فإن **الأمر يتطلب أن يكون موقع المحل في متناول أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين حتى يسهل عليهم شراء ما يحتاجونه** دون أن يتكبدوا أدنى مشقة في السير أو الإنتقال ، لذلك يختار الموقع في الأماكن المزدحمة بالسكان وفي الشوارع المطروقة العامرة بالسائرين والعابرين.

أما النوع الثاني وهو سلع التسويق – وهي السلع التي يشتريها المستهلك بعد أن ينتقل بين عديد من المحلات التي تتاجر فيها ، وبعد المفاضلة بينها على أساس عوامل كثيرة ، منها السعر والجودة **فإن موقع المحل يجب أن يكون وسط المحلات الأخرى المماثلة التي إعتاد الجمهور أن يتسوق بضائعه منها.**

---

[1] جاء بهذه التسمية للدكتور مصطفى حسنين زهير إستناداً إلى أن هذه السلع يشتريها المستهلك من أقرب محل وكثيراً ما يتكرر شراؤه لها كالسجاير ، والصابون والكبريت .. الخ.

والنوع الثالث وهو السلع الخاصة ، فغالباً ما تكون أسعارها مرتفعة ، ويتطلب الأمر ممن يتعامل فيها أن يعلن عنها بمختلف وسائل الإعلان ، الأمر الذي يجذب إليه إنتباه العملاء الذين يرغبون في شرائها ، **وفي مثل هذه الأحوال يكونون على إستعداد للذهاب إلى محله ، وعلى ذلك فإن حرية تاجر التجزئة في إختيار موقع محله تكون أوسع منها في هذه الحالة عنها في الحالتين السابقتين. على أنه يجب أن يراعى في إختياره لموقع محله توافر جميع العوامل التي تكفل راحة العملاء وسبل إنتقالهم إليه.**

**موقع محل تاجر الجملة :**

غيالباً ما يعتمد تاجر الجملة على السوق المحلية Local Market أي على متاجر التجزئة التي تعمل في منطقته وهو عند إختياره للمدينة التي يرغب في توزيع سلعه فيها ، عليه أن يُدخل في إعتباره القوة الشرائية للمستهلكين بصفة عامة ، والعدد المرتقب لمستهلكي السلع التي يتعامل فيها بصفة خاصة ، ومتاجر التجزئة التي تقوم بتوزيع هذه السلع ، **وذلك لأنه على ضوء ما تقدم سيختار الحي والموقع المعين لمحله. وعليه أن يراعى عند إختياره لموقع محله ، أن يكون في مكان يتوسط محلات التوزيع التي تتعامل في نوع النشاط الذي يمارسه ، وأن يكون قريباً من وسائل المواصلات وأن يدخل في إعتباره إحتمالات التوسع** ، أخذاً في الإعتبار أن متاجر الجملة غالباً ما تقوم بعملية تحديث وتطوير المخازن بحيث تهتم بعملية التدَفُّق ، أي المخزون عالي السرعة ، وعلى وجه التحديد كمية المخزون الصحيحة والملائمة التي تكون على وشك التسليم للقيام بالعمل ، كما أن هذه النظرية

تنادي بضرورة القضاء على المشاكل الحالية الموجودة في العمل ، وليس بتغطية هذه المشاكل بمخزون زائد عن الحاجة.

**موقع المشروع الصناعي :**

يرتبط إختيار موقع المشروع الصناعي بعناصر كثيرة أهمها ما يلي :

**١) مصادر المواد الأولية والصناعات المتممة :**

**تلعب تكلفة النقل دوراً مهماً في إختيار الموقع** إذ أنه يؤخذ في الإعتبار عند إختيار الموقع تكلفة نقل المواد الأولية ، وتكلفة السلع الأخرى التي تدخل في صناعة نوع النشاط الذي يزاوله المشروع الصناعي . وقد تكون هذه السلع نصف مصنوعة ، أو سلعاً تامة الصنع . **وتجرى البحوث والدراسات لمعرفة أيهما أكثر تحقيقاً للوفورات الإقتصادية .. إقامة المصنع بالقرب من مصادر المواد الخام .. أم إقامته بالقرب من مصادر الصناعات التي تزوده بالسلع التي يرتبط بها إنتاج المصنع ؟... ويتخذ القرار على أساس مراعاة جميع العوامل الأخرى.**

**٢) الكفايات العاملة :**

يحتاج المشروع إلى كفايات عاملة سواء أكانت من طبقة العمال أم الموظفين ، لذلك يجب أن يؤخذ في الإعتبار قرب المصنع من هذه الكفايات خاصة الطبقات العاملة منها ، وذلك حتى يطمئن المصنع إلى وجود درجة قوية من إستقرار العمل ، تُمَكِّنه منالإحتفاظ بالعمال الذين تلعب كفايتهم دوراً مهماً في تحقيق الوفورات الإقتصادية.

ويهمنا أن نشير إلى أنه إذا كانت وسائل المواصلات الحديثة تُيَسِّر أمر إنتقال العمال والموظفين إلى المصنع ، إلا أننا نعتقد ضرورة مراعاة قرب المشروع الصناعي من مصادر القوى العاملة التي يعتمد عليها.

### ٣) القوى المحركة :

أدى تقدم وتطور العلوم والفنو التطبيقية إلى وجود أنواع مختلفة من الوقود اللازم لإدارة القوى المحركة ، وإلى تعدد المصادر التي تنتج هذه الأنواع المختلفة من الوقود. وعلى ذلك **فإنه يغلب على المشروعات الصناعية أن تختار موقعها بحيث تكون قريبة من مصادر الوقود اللازمة لإدارتها.** والقاعدة العامة التي يجب أن يتخذها المشروع الصناعي هو أن يراعي عند إتخاذ موقع المصنع إستخدام نوع الوقود الضروري لإدارة الآلات ، والأوفر مع أخذ جميع العوامل في الإعتبار إقتصادياً.

### ٤) سوق توزيع المنتجات :

إذا كان المشروع الصناعي يهدف إلى خلق أو إنتاج سلع يحتاج إليها المستهلكون ، فإنه **يهدف أيضاً إلى توزيع هذه السلع على الجهات التي تقوم بالتعامل فيها وبيعها للمستهلكين** ، وهو يراعي في ذلك تحقيق الوفورات الإقتصادية التي تمكنه من بيع السلع بأقل الأسعار الممكنة. وعلى ذلك فإن المسئولين عن إقامة المشروع الصناعي يفاضلون بين إتخاذ موقع المصنع بحيث يكون قريباً من المواد الأولية على ضوء ما تسفر عنه الأبحاث التي تستهدف تحقيق الوفورات الإقتصادية.

٥) **الظروف الطبيعية :**

تحتاج بعض الصناعات إلى أن تُقام في أجواء معينة ، فبعضها يحتاج إلى توافر درجة رطوبة معينة ، وبعضها يحتاج إلى توافر درجة جفاف معينة ، على هذا الأساس **يجب عند إختيار موقع المشروع أن يراعى توافر الظروف الجوية الطبيعية المناسبة وذلك حتى لا يضطر المشروع إلى محاولة تهيئة مثل هذا الجو صناعياً الأمر الذي يزيد من تكلفة الإنتاج** وهو ما تبذل المشروعات الإقتصادية أقصى جهدها للعمل على تلافيه.

٦) **إحتمالات التوسع :**

من المعروف أن المشروعات الصناعية تكون لها أهدافاً بعيدة المدى ، وأهدافاً قريبة المدى . وغالباً ما يتطلب تحقيق أهدافها البعيدة المدى أن تتسع في نشاطها وعلى ذلك فإنه **عند إختيار موقع المصنع يجب أن يؤخذ في الإعتبار إحتمالات التوسع وذلك حتى يتفادى المشروع كثيراً من المتاعب والخسائر التي قد يتعرض لها مستقبلاً إذا لم يؤخذ مثل هذا العامل في الحسبان.**

**رابعا : تصميم البناء Layout :**

تبين لنا من قبل مدى الإهتمام الذي يجب أن تراعيه مختلف المشروعات في إختيار موقع نشاطها ، ومن الأمور التي يجب أن تؤخذ في الحسبان أيضاً أنه **يجب أن يقترن حسن إختيار الموقع بحسن إستغلال البناء الذي يزاول فيه المشروع نشاطه.**

فبالنسبة لبعض أنواع المشروعات قد نجد البناء الذي قد لا يتطلب أكثر من إجراء بعض التعديلات الطفيفة ، بينما تجد مشروعات أخرى نفسها مضطرة لإجراء كثير من التعديلات حتى تتمكن من مزاولة نشاطها وهناك مشروعات تقيم البناء وتصممه طبقاً لإحتياجاتها ، على أي حال ، فإنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فإنه يجب تصميم البناء سواء أكان متجراً أو مخزناً أو مصنعاً بحيث يسمح بإنسياب العمل في سهولة ويسر ، مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، والأخذ في الإعتبار إحتمالات التوسع مستقبلا.

وبما أن إستغلال البناء يتطلب وجود المعدات والأدوات والآلات والأثاث وغير ذلك من العناصر اللازمة للإستغلال ، فلابد إذن عند تصميمه من تقدير جميع العوامل عند تهيئة البناء وإعداده للإستغلال.

والبناء يعتبر أكبر من كونه بيتاً أو مكاناً للمنشأة ، أن مظهر البناء يجب أن يدل على نوع النشاط الذي تزاوله المنشأة ، وهناك عوامل كثيرة يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند التصميم من بينها العناصر الآتية :

١) الملاءمة Suitability

٢) التكلفة Cost

٣) سهولة الوصول والدخول إليه Accessibility

٤) النقل الداخلي Internal transportation

٥) الإعتبارات الإنسانية Human aspects

٦) التصميم Layout

٧) الإتجاهات الإدارية Trends in Management

فالبناء يجب أن يتلاءم مع طبيعة النشاط الذي سيزاوله المشروع ، والبناء الذي يصلح لوجه من أوجه النشاط قد يُعتبر عديم النفع إطلاقاً لمشروع آخر ، هذا فضلاً عن أن مظهر البناء قد يؤثر على درجة الملاءمة بالنسبة لبعض أوجه النشاط ، **فمظهر البناء بالنسبة لبيوت الأزياء يجب أن يصمم بحيث يتوافر فيه الذوق الرفيع ، وتنسيق نوافذ العرض بحيث يدل على قدرة بيت الأزياء على تتبع أحدث المبتكرات في عالم " المودة ". أما فيما يتعلق بالمنشأة المالية فإن مظهر البناء يجب أن يبدو بحيث يطمئن المتعاملين بأن هذه المنشأة بالنسبة لهم عبارة عن حصن الأمان** ... وهكذا بالنسبة لمختلف أنواع المشروعات ، يجب أن يتلاءم مظهر البناء مع أغراض المشروع.

**وتأخذ المشروعات في إعتبارها عند تصميم البناء عنصر التكلفة** ، إذ يجب أن يتم تشغيله وصيانته بأقل التكاليف الممكنة ، **على أن يراعى ضرورة توافر ما يأتي :**

(أ) ضرورة توافر الشروط والقواعد التي تتطلبها الجهات المسئولة في البناء ، إذ أن الدولة تضع غالباً تشريعات تضمنها بعض الشروط الواجب توافرها في الأبنية التي تتعلق بمختلف أنواع النشاط.

(ب) تيسير المقتضيات العملية لمزاولة النشاط ، على أن يؤخذ في الإعتبار جميع العوامل الأخرى.

**أما فيما يتعلق بسهولة الوصول إلى المشروع والدخول إليه ، فإن هذا العنصر يعتبر على أعظم جانب من الأهمية نظراً لما له من تأثير على تيسير التعامل مع المشروع** ، وبالتالي – إذا ما روعيت الكفاية الفنية والإدارية – إطَّرَدَ تقدمه ونجاحه ، فمثلاً فيما يتعلق بمتاجر التجزئة يجب أن تهتم أعظم

الإهتمام بعنصر سهولة وصول العملاء إلى المتجر ، وتوافر السبل التي تمكنهم من التعرف على ما فيه من سلع ، كذا تعطي مثل هذه المتاجر عناية كافية نحو تيسير إستقبال البضاعة ، وإرسالها إلى العملاء . وتوجه المشروعات الصناعية إهتمامها نحو سهولة إستقبال الخامات ، وإنتقال المواد المصنوعة.

كذلك يجب أن يُراعى عند تصميم البناء أن يتم إنتقال المواد الخام والسلع داخلياً بحيث يتحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية ، وأقصى قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية.

**وتهتم المشروعات الحديثة ، خاصة الصناعية منها ، بالظروف المحيطة بالعمل عند تصميم البناء ، وذلك لإعتبارات إنسانية . وقد تبين من جميع البحوث والدراسات التي أجريت أن هذه الإعتبارات الإنسانية يكون لها الأثر في رفع الكفاية الإنتاجية** ، فمثلاً فيما يتعلق بموضوع التعب ، وهو ظاهرة طبيعية ملازمة للعمل ، أمكن تخفيفه وإبعاد مرحلة ظهوره ، ومنع تفاقمه ، وذلك بإزالة التعب غير اللازم ، أي الذي لا يرجع إلى العمل في حد ذاته وذلك بإتخاذ الوسائل الآتية :

(أ) **إعطاء فترات راحة Rest Period** وذلك حتى تتجنب إستمرار العمال في أدائهم لأعمالهم رغم شعورهم بالتعب [1]، وذلك لأن

---

[1] نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- Armenakis, A.A.O. Bedian and S.P. Pond "Research Issues in Organizational Development Evaluation : Past, Present, and Future, Academy of Management Review, 1983.
- While, L.P., and K.C. Wooten. " Ethical Dilemmas in various Stages of Organizational Development". Academy of Management Review 1983.
- See the Relevent Chapters in Norman R.F. Mater (Psychology in industry), London, 1949.

ذلك يؤدي إلى زيادة الحوادث ، فضلاً عن أنه يؤدي إلى قلة الإنتاج. ولندلل على مدى تأثير التعب على الإنتاج نسوق هذه التجربة :

عُملت تجربة بين فرقتين من الجنود طُلب إليهما أن يعملا في حفر خندق ورسم لكل منهما طريقة العمل في فترة محددة.

قَسَّم قائد الفرقة الأولى إلى ثلاثة أقسام ، كل قسم يعمل ٥ دقائق فقط بكامل قوته ، ثم يستريح ١٠ دقائق وهكذا يتناوب كل قسم العمل ٥ دقائق ثم يستريح ١٠ دقائق .

أما قائد الفرقة الثانية فقد ترك جنوده يحفرون إلى أن يشعروا بالتعب ثم يستريحوا .

**وكانت النتيجة أن الفرقة الأولى حفرت أكبر عدد ممكن من الياردات رغماً عن أنها أخذت فترات راحة تعادل ضعف فترة العمل.**

(ب) **إزالة الجهد غير الضروري ، بتحسين طرائق العمل** ، وذلك بإعادة ترتيب عملية الإنتاج ، بحيث تزال الحركات غير الضرورية . وتُعَدَّل الحركات الأخرى بحيث تكون أيسر أداءً وأقل تعباً. وقد قام جلبرت Gilberth بتجربة على البَنّاءْ فقد كانت توضع بجانبه الأحجار التي يبنى بها ، وكان عليه ليضع الحجر في مكانه من البناء ، أن يخطو خطوة إلى مكان وضع الحجارة ، وخطوة أخرى في الرجوع . فوجد جلبرت أنه من السهل وضع الأحجار بجانبه لإستبعاد هذه الخطوات غير اللازمة ، وإستبعد بعض الخطوات الأخرى . فمثلاً وضعت الحجارة والمونة بحيث

يسهل على البَنّاء تناولها لإستعمالها دون أن يضطر إلى الإنحناء إلى مستوى قدمه ، كذلك روعي أن ترتفع الحجارة والمونة إلى مستواه بإستمرار كلما إرتفع بحائط البناء. ونظراً لأن الحجارة قد توضع بحيث يضطر إلى عدلها لإستعمالها وهذا يأخذ بعض الوقت فقد كَلَّف أحد العمال ، وهو عامل غير ماهر قليل الأجر بأن يفحص الحجارة ويضعها بجوار البَنّاء في الوضع الذي يسهل على البَنّاء فيه أخذ الحجارة ووضعها مباشرة في مكانها من الحائط دون حاجة إلى عدلها ، **وكانت نتيجة هذه التجربة أن الحركات اللازمة قد خفضت إلى خمس حركات فقط ، وكانت قبل التجربة ١٨ حركة. كذلك إستطاع البناء أن يضع ٣٥٠ حجراً في الساعة وكان قبل ذلك يضع ١٢٠ حجراً** ، وهو الرقم الذي كان يمثل المستوى المادي في الطريقة القديمة.

(ج) **تحسين الإضاءة بحيث لا تكون شديدة ولا ضعيفة ، وتحسين التهوية** Ventelation وذلك لملافاة التعب الذي يترتب على ركود الهواء أو فساده.

(د) **أن يكون هناك إتساع يسمح للعامل بالتحرك بسهولة** ، وذلك لأن ضيق المكان أو إزدحامه قد يؤثر عليه من الناحية العضوية ، فيمتد ذلك إلى الناحية العقلية ، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة شعوره بالتعب والإجهاد.

(هـ) **خفض ساعات العمل الأسبوعية** ، وبالتالي ساعات العمل اليومي فقد لوحظ أن التعب يبلغ أشده في فترات العمل الأخيرة مع تناقص الإنتاج وقد لوحظ في انجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية ، أنها

تحت ظروف الحرب القهرية عقب موقعة دنكرك ، **أطالت ساعات العمل الأسبوعية من ٥٦ إلى ٦٨٫٥ ساعة** في الصناعات الحربية. وكان التأثير المبدئي لهذه الزيادة في ساعات العمل أن زاد الإنتاج بنسبة ١٠٪ ، **ولكن بعد مرور شهرين إنخفض الإنتاج وزاد عدد المرضى والغائبين وكثرت الحوادث ، ورغماً عن أن ساعات العمل الأسبوعية كانت ٦٨٫٥ ساعة إلا أن عدد ساعات العمل الفعلية التي إشتغلها العمال كانت ٥١ ساعة. فإذا ما قورنت هذه الفترة بفترة ما قبل موقعة دنكرك حيث كان متوسط ساعات العمل التي يشتغلها العمال هي ٥٣ ساعة ، لتبين عدم جدوى زيادة عدد ساعات العمل الأسبوعية ، ونتيجة لذلك فإن الإنتاج إنخفض ١٢٪ عما كان عليه قبل موقعة دنكرك . وقد إضطرت إنجلترا بعد ستة شهور إلى إعادة ساعات العمل الأسبوعية إلى ما كانت عليه فأخذ الإنتاج في الإرتفاع المستمر ووصل إلى درجة لم يسبق تحقيقها من قبل.**

ومن القواعد الأخرى التي يجب أن تراعيها المشروعات عند تصميم بنائها ، أن يتم تهيئته للعمل ، وذلك بتزويده بمختلف المعدات اللازمة لتشغيله من آلات وأدوات وأثاث ، إلى غير ذلك من العناصر ، ثم بتنسيق الأقسام وما فيها من معدات **بحيث ينساب العمل في سهولة ويسر ويحقق الكفاية الإقتصادية.**

كذلك يجب معرفة إتجاهات الإدارة فيما يتعلق بمدى تجاوبها مع وسائل تيسير أمر القيام بالوظائف الفنية والإدارية ، والأخذ بأسباب التطور العلمي والفني ، وتطبيق ما يَجِّد أو يُسْتخدم من إتجاهاتها فيما

يتعلق بالمستقبل ، فإذا كانت الإدارة تهدف إلى الإتساع مستقبلاً ، فإن تصميم البناء يجب أن يتم بحيث يسمح بالقيام بذلك عند الوقت المناسب.

وقد تكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن العناصر الأخرى قد تناولناها بمزيد من الشرح والتفصيل في مراجعنا حيث أوضحنا أن السياسات[1] هي الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة ، إذ أنها تُعَبِّر عن إتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لإتخاذ القرارات في المنظمات ، وغالباً ما تُفْصِح المنظمات عن سياستها في صورة بيانات.

**كما وأن عنصر تقدير المال اللازم وتدبيره يتناول فيما يتناول حاجة المشروعات إلى المال حيث أنه عصب حياتها ، والركن الأساسي الذي تعتمد عليه في توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لإشباع حاجات جمهور مستهلكيها.**

ومن الأمور التي ينبغي أن تراعيها مختلف المشروعات **تقدير الكفايات العاملة التي تحتاج إليها من مختلف المستويات الإدارية اللازمة لتشغيلها** وعليها أن تبذل أقصى جهودها في إتباع الوسائل العلمية في إختيار هذه الوسائل وتدريبها ، وفي ضوء هذه الخطوات يتم إختيار الشكل القانوني للمشروعات.

---

[1] لمزيد من الشرح والتفصيل يرجع فيما يتعلق بالسياسات وتدبير الأموال وتدبير القوى الوظيفية إلى مرجعنا ، أصول التنظيم والإدارة ، الناشر ، مكتبة عين شمس .

# الخلاصـــة

تقوم مختلف أنواع المشروعات بدور مهم في حياتنا الإقتصادية ، وتعتبر هذه المشروعات وحدات إجتماعية بجانب كونها وحدات إقتصادية ، وتعتمد عليها المجتمعات أيضاً لتهيئة فرص العمل للزيادة المحتملة في السكان ، ومن أجل هذا يطالب علماء الإدارة بإجراء البحوث والدراسات اللازمة طبقاً لما تقتضيه القواعد العلمية للإدارة ، والتي ترشد الذين يفكرون في إقامة المشروعات إلى أفضل الوسائل التي يجب عليهم إتباعها إذا ما أرادوا لمشروعاتهم النجاح والتقدم .. ومن بين الدراسات التي ينبغي الإهتمام بها التعرُّف على خصائص المجتمع الذي سيعمل غير المشروع وهل هو ثابت أو سريع التغيُّر ، والمنشآت التجارية المحلية المناسبة ، وعدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب ، والتسهيلات التجارية ، والناحية المالية ... الخ ... وبعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هذه الأبحاث والدراسات ، فإذا تبين منها الحاجة إلى إقامة المشروع ساروا في تنفيذ الفكرة ، وإتباع هذه الأسلوب يفرض على أجهزتنا الإحصائية في الدولة أن ترتفع إلى المستوى الذي تستطيع معه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التي يحتاجون إليها في رسم سياساتهم وتوجيه جهودهم. ويرى علماء الإدارة أن إختيار الموقع الجيد يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع أو فشله ، وأن هناك العديد من الإعتبارات التي يجب أخذها في الإعتبار عند التقويم ، وعند إختيار الموقع العام والعوامل المتصلة به ، وقد أوضحنا مثلاً أن موقع محل تاجر التجزئة يختلف عن موقع محل تاجر الجملة، وهذا بدوره يختلف عن موقع المشروع الصناعي ... الخ ... وتأخذ جميع المشروعات عند تصميم البناء عنصر التكلفة ، وسهولة الوصول إلى المشروع والدخول إليه . كما تهتم المشروعات الحديثة ، خاصة الصناعية منها ، بالظروف المحيطة بالعمل عند تصميم البناء ، وذلك لإعتبارات إنسانية ، وقد تبين من جميع البحوث والدراسات التي أجريت أن هذه الإعتبارات الإنسانية يكون لها الأثر في رفع الكفاية الإنتاجية.

وفي إيجاز شديد لا يمكن إتخاذ إجراءات تكوين المشروع إلاَّ إذا تبيَّن من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامته في المنطقة ، وأن الظروف تساعد على نجاح المشروع ، بما في ذلك الحصول على الإدارة الرشيدة ، وتوافر القدرة المالية ، وغير ذلك من العناصر التي تمَّ شرحها في هذا الفصل.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق الخطوات اللازمة لتكوين المشروعات ، على أن توضّح أيضاً ... لماذا يعتبرها علماء الإدارة وحدات إجتماعية ... بجانب كونها وحدات إقتصادية ؟...

*) " يرى علماء الإدارة أن إختيار الموقع لأي مشروع من المشروعات يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع أو فشله ".

علّق على العبارة السابقة ، موضّحاً لماذا يقرر علماء الإدارة أن كل نوع من النشاط له شروطه وقواعده الخاصة التي ينبغي توافرها عند إختيار الموقع الذي سيزاول فيه نشاطه ؟... أيّد إجابتك ببعض الأمثلة التطبيقية.

*) " يؤكد علماء الإدارة على أهمية أن يقترن حسن إختيار الموقع بحسن إستغلال البناء الذي يزاول فيه المشروع نشاطه ".

ناقش رأي هؤلاء العلماء ، موضحاً العناصر التي يجب توافرها عند تصميم البناء ، مبيناً بعض الأمثلة التي ترتبط بكيفية ملاءمة البناء مع طبيعة النشاط الذي يمارسه.

*) أجب عن مفهوم المصطلحات الآتية من وجهة نظر العلوم الإدارية :

أ) تحديد رقم الأعمال المرتقب.

ب) ما هي العوامل التي يراعيها تاجر التجزئة عند إختياره لموقع محله التجاري ، وما هي أنواع تقسيمات السلع التي يتعامل بها.

ج) سوق توزيع المنتجات.

د) الظروف الطبيعية.

# الفصل السابع

# تحديد الشكل القانوني للمشروع

## الشكل القانوني ونشاط المشروع :

من الجوانب الهامة التي ينبغي على المشروعات أن تهتم بها ، **إختيار الشكل القانوني الأمثل الذي يتناسب ونوع النشاط الذي تزاوله** ، وبحيث يساعد هذا الشكل على تحقيق أهدافها ، بأعلى قدر من الكفاءة ، وبأيسر جهد ممكن ، خاصةً وأن من يملك حق إتخاذ هذا القرار ، يدخل في إعتباره عوامل متعددة ، ليس فقط موقف وإتجاه الدورة التجارية .. وكذلك سياسات الحكومة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية في نواحيها الداخلية والخارجية ، وإتجاهات السوق ووضع المشروع بالنسبة للمشروعات المنافسة ، مع الأخذ في الإعتبار إحتمالات المستقبل .. **إنما عليه أيضاً أن يجري تقييماً لجميع هذه العوامل بصفة مستمرة.**

" His decisions, must not only take into consideration such forces as the stage and trend of the business cycle, the political, economic, and social policies of government in its national and international phases, trends in the markets, and his immediate and future competitive situation, but also evaluate all these forces simultaneously ".

كما ينبغي أن نأخذ في الإعتبار **أن الشكل القانوني ، تترتب عليه مسئوليات إجتماعية للمشروع قبل العاملين فيه ، وقبل المجتمع ، ومن الحقائق المسلم بها ، أنه ما من مشروع يستطيع الإستمرار في مزاولة نشاطه لفترة طويلة من الزمن ، ما لم يُسهم إيجابياً في تحقيق رغبات المستهلكين ، إذ أن المستهلك هو سيد السوق.**

فالمشروع الفردي مثلاً ، يُسهم في الرفاهية العامة للمجتمع ، وذلك عن طريق القيام بدوره في خدمة التوزيع على أفضل وجه ممكن ...وكذلك

بتحقيق علاقات أفضل بين العاملين فيه .. ولكي يستطيع مدير المشروع أن يُنَفِّذ ويُطَوِّر السياسات التي تهدف إلى تحقيق هذه الموضوعات المتشابكة ، عليه بالضرورة أن يفهم طبيعة هذه المسئوليات وتناسقها مع السعي إلى تحقيق الربح الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله ، والذي يُوَفِّر له المستوى المناسب من المعيشة التي يتطلع إليها.

**كما وأن حجم المشروع ، والتعقد في هيكله التنظيمي وخططه من أجل التوسع ، ومقدار التغيير في الإداريين من أفراده .. هو الذي يحدد عدد المديرين اللازمين .. فمن الطبيعي أن تكون المناصب الإدارية في المشروعات ذات الإنتاج الكبير أكثر منها في المشروعات الصغيرة.**

**“ The number of managers needed in an enterprise depends upon its size, the complexity of the organization structure, its plans for expansion and the number of changes in managerial personnel. Large-scale enterprises naturally have managerial positions than do small-scale firms ”.**

## المجتمع الدولي والمتغيرات الهيكلية :

ونرجو أن نوجه النظر إلى **التغيُّرات الهيكلية في مجتمعنا الدولي المعاصر والتي تشجع على إنشاء الشركات العملاقة ، أي الشركات المتعددة الجنسية التي تستطيع الإعتماد على مستوى مرتفع جداً من المعرفة التكنولوجية والإستثمارات الضخمة ... وقد أدت هذه التغيرات إلى سيطرة قلة من هذه الشركات ، ومعظمها من الشركات المتعددة الجنسية التي يمتد**

**نشاطها إلى العديد من دول العالم ،** تمكنت بعض هذه الشركات من السيطرة على السوق العالمي في مجال نشاطها ، وقد **دفعت هذه الظاهرة الشركات الكبرى في فروع الإنتاج المختلفة إلى إبتلاع الشركات الأصغر المنتجة لنفس نوعية السلع ، وإلى عمليات إندماج كبرى بين شركات كبرى ، وقد حذت الحركات التعاونية حذو هذه الشركات ، حيث سارعت كل من الحركة التعاونية البريطانية ، والحركة التعاونية الألمانية بإجراء عمليات إندماج كبرى في منظمات القمة لديها ، المالية والإقتصادية وحققت نجاحاً كبيراً في مواجهة هذه الظاهرة ، وأثبتت قدرتها التنافسية سواء في أسواقها الداخلية أو الخارجية** ، أو قنوات التجارة الخارجية التي تربطها بالتنظيمات التعاونية في دول العالم ، وغيرها من التنظيمات الرأسمالية التي تهتم بالجودة وفروق الأسعار النسبية.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من المُتغيرات التي قابلتها وتُقابلها الشركات المُتعددة الجنسية :

ومنها مثلاً أن " **الشركة**[1] **الأم** " كانت في بداية نشاطها تفرض رؤيتها الخاصة على فروعها في البلدان المختلفة ... أما الآن ... فإن " الشركة الأم " تميل إلى إعطاء فروعها في الدول الأجنبية قدر أكبر من الحركة الإدارية ، في ضوء حُسن إختيارها للقوى العاملة في فروعها ، وفهمهم الأكبر للظروف المحلية والبيئية التي يعملون فيها ، وترتب على هذا قيام الشركات العملاقة أو الشركات مُتعددة الجنسية برسم سياسات عامة

---

[1] نرجو التكرم بالرجوع إلى " مبادئ الإدارة الدولية " للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧ حيث أوردنا فيه المزيد من المعلومات التي ترتبط بالشركات المتعددة الجنسية وطبيعتها ، وإستراتيجياتها.

للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها شركاتها ... كرسم سياسة عامة **للمنطقة الجغرافية الأوروبية** .. وسياسة عامة **للمنطقة الجغرافية الشرق أوسطية** ... الخ ... وتطبق **الأساليب الإدارية** التي من شأنها أن يتحقق التعاون المُثْمِرْ بين هذه المناطق والشركة الأم ... وتُعتبر جميع هذه الوحدات – الشركة الأم وفروعها **نظاماً متكاملاً ، ويعمل مثل هذا النظام في إطار نظرة كلية تُمَكِّنه من الإستفادة من العمل في بلاد متعددة ، وصولاً إلى إتساع سوق الإستهلاك.**

## الشكل القانوني وعلاقاته :

ومما لاشك فيه ، أن الشكل القانوني للتنظيم تنعكس آثاره على مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية للمشروع ، وكذلك على علاقات المشروع سواء في ذلك علاقات العاملين بأصحاب المشروع ، أو علاقات المشروع بالمستهلكين ، أو علاقة المشروع بالدولة .. إلخ... فهناك العديد من القوانين التي تصدرها مختلف دول العالم لتُيَسِّر هذه العلاقات ، ولتجعلها واضحة ومفهومة للجميع حتى لا يحدث أي نوع من اللبس أو الغموض في ذلك ، لأن مثل هذه العلاقات قد تترتب عليها إلتزامات مالية ، والإلتزامات المالية يترتب عليها حقوق الغير ، وحقوق الغير ينبغي دائماً أن تبذل الجهود ، **وتصدر القوانين من أجل إطمئنان أصحابها ، حتى تكفل للنشاط الإقتصادي وللإستثمار المالي الأمن والطمأنينة والإستقرار** ، وهذا هو السبب الذي من أجله تتخذ المشروعات في الحياة العملية أشكالاً عدة ، ويقبل الأفراد على الشكل الذي يرغبون فيه طبقاً لما يتوافر لديهم من إمكانيات تسمح بإنشاء المشروع وقيامه ومزاولة نشاطه على أفضل وجه ممكن ، سواء في ذلك

الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي وفقاً للإطار القانوني الذي تسمح به نظم كل دولة.

ومن الحقائق المعروفة أن القوانين هي التي تنظم العلاقات بين الناس في أي مجتمع من المجتمعات ، **ومن أجل ذلك فإن الدول تستصدر التشريعات المناسبة في هذا الشأن ، ومن بينها التشريعات التي توضح إطار المشروعية الذي ينبغي أن يتحقق عند تأسيس أي مشروع من المشروعات .. ويتعين على من يؤسسوا المشروعات أن يهتدوا بهذه القوانين ، ليتعرفوا على ما تتطلبه من إشتراطات ، وما يتحملونه من مسئوليات.**

والواقع أن هناك عوامل كثيرة أخرى غير ما ذكرناها تتدخل في إختيار الشكل القانوني للمشروعات ، منها مقدار ما يتطلبه المشروع من مال ، ومدى ما يتعرض له هذا المال من مخاطر .. وكذلك حجم المشروع وما يتطلبه من كفايات فنية وإدارية متعددة .. ومنها الغرض من إقامة المشروع وهل هذا الغرض دائم أم مؤقت .. ومنها إعتبارات الثقة التي ينبغي أن تتوافر فيمن يقيموه .. إلى غير ذلك من الإعتبارات .. ومن أجل ذلك فإن المُشَرِّع في جمهورية مصر العربية عَدَّد الأشكال القانونية للمشروعات الإقتصادية ، حتى يختار جمهور المستثمرين الشكل الأنسب الذي يتناسب مع قدراتهم .. وإمكانياتهم آخذين في الإعتبار البنيان التعاوني المتكامل الذي يشمل قطاعات التعاون الزراعي والإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والثروة المائية ، وما يتضمنه كل قطاع من أشكال قانونية للتنظيمات التعاونية في إطار البنيان التعاوني لكل قطاع من قطاعات التعاون الخمسة تبدأ من الجمعية المحلية ،

ثم المشتركة ، ثم المركزية ، ثم العامة ، ثم الإتحاد التعاوني النوعي المركزي ، ويشرف على الجميع الإتحاد التعاوني العام..

**وفيما يلي نوضح في إيجاز هذه الأشكال :**

**١) المشروع الفردي :**

المشروع الفردي هو ذلك المشروع الذي يتملكه فرد واحد ، ويقع على عاتقه كافة السلطات والمسئوليات ، فهو صاحبه ، ومنظمه ومديره والمتعاقد بإسمه في كافة التعهدات والمعاملات التجارية ، وعليه يقع عبء جميع ما يتعرض له من مخاطر.

والمشروع الفردي **يعتبر أبسط الأشكال القانونية للمشروعات وأكثرها إنتشاراً ويعتمد نجاحه على قُدرة الفرد على تنظيم وإدارة مشروعه.** وغالباً ما تكون المشروعات الفردية صغيرة الحجم تعتمد على رؤوس أموال قليلة نسبياً ، وتتعامل في سلع محدودة تشبع إحتياجات المواطنين القريبين منها الذين غالباً ما تربطهم بصاحب المشروع الفردي علاقة شخصية ، ويثقون فيما يقدمه لهم من خدمات.

ولهذا النوع من المشروعات الفردية مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :

**المزايــــا :**

أ) نظراً لأن صاحب المشروع الفردي غالباً ما يقع على عاتقه جميع عوامل الإنتاج ، إذ تكون له **حرية واسعة في إتخاذ ما يشاء من قرارات** يراها في صالح المشروع ، ويرتبط بذلك القدرة على البت السريع الحاسم دون إبطاء ، أو الرجوع إلى غيره من السلطات.

ب) **وجود الحافز الشخصي لدى صاحب المشروع** الفردي لبذل مزيد من الجهد والعمل إذ سيعود عليه بالنجاح الذي يتمثل في الأرباح ،

لذلك غالباً ما نرى المشروعات الفردية تفتح أبوابها للعمل في جميع أيام الأسبوع وطوال ساعات النهار وجزء من الليل الأمر الذي يُيَسِّر على المتعاملين معها مهمة الحصول على إحتياجاتهم في الأوقات المناسبة لهم.

ج) **تعتمد المشروعات الفردية على عامل الثقة** ، ويتطلب ذلك أن يراقب صاحب المشروع عُمَّاله وموظفيه بصفة مستمرة ليتأكد من حسن قيامهم بأعمالهم ، وليتأكد أيضاً من رضاء عُمَّاله عما يقدمه لهم من خدمات حتى يضمن إستمرارهم في خدمته ويكسب مزيداً من العملاء.

د) **حسن إستثمار صاحب المشروع الفردي لأمواله** وبذله أقصى الجهود لضغط مصاريفه إلى أقصى حد ممكن ، ونظراً لقرب الشخص من مختلف عماله وموظفيه ، فهو يتأكد دائماً من أنهم يبذلون الجهد الذي يتناسب مع ما يحصلون عليه من أجر ، وإلا إضطر إلى تغييرهم بغيرهم ، وذلك في حدود التشريعات المنظمة للعلاقة بين صاحب العمل والعمال.

هـ) **إذا توافرت الكفاية الإدارية** في المشروع الفردي ، إستطاع صاحبه الحصول على ثقة الموردين ، فضلاً عن إمكانه الحصول على ما يشاء من قروض في الحدود التي تتطلبها الجهات المقرضة.

**العيـــوب :**

أ) شعور صاحب المشروع الفردي بأنه **صاحب السلطة المطلقة قد يدفعه إلى إتخاذ قرارات سريعة خاطئة دون تمحيص كاف.**

ب) إذا لم يحسن صاحب المشروع الفردي إختيار عماله وموظفيه فإن ذلك قد لا يؤدي إلى **إرتفاع نسبة دوران العمل وترك العمال والموظفين للعمل** ، وقيام المنشآت بإحلال غيرهم محلهم ، يتطلب ذلك كثيراً من الجهود لتدريب العمال الجدد وهذا يؤدي بدوره إلى إرتفاع تكلفة العمل الأمر الذي يؤثر على الإنتاج كماً وجودة وتكلفة ، مما يؤدي إلى كثير من الإسراف والضياع . كما قد يؤدي إيضاً إلى إفشاء أسرار العمل إذا إلتحق العامل أو الموظف بمشروع منافس ، أو إذا أنشأ العامل الذي ترك العمل مشروعاً خاصاً به.

ج) قد يلجأ صاحب المشروع الفردي في سبيل تحقيق أغراضه إلى الإستعانة بالكفاية الفنية والإدارية غير الموجودة لديه ، وفي هذه الحالة **قد يضطر صاحب المشروع إلى التغاضي عن كثير من الأخطاء** التي تقع من هؤلاء خشية إرتباك العمل أو توقفه.

د) **عدم قدرة أصحاب المشروعات الفردية في الغالب على الإستعانة بالمتخصصين** الذين يتبعون الأساليب العلمية في بحث المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

هـ) إذا توافرت الكفاية الفنية والإدارية في صاحب المشروع ، فإن تقدم المشروع ونجاحه **يعتمد على بقاء صاحب المشروع** صحيحاً سليماً ، أما إذا توفى أو إنتابته العلل والأمراض فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل المشروع وإغلاق أبوابه.

و) يتطلب النشاط الإقتصادي القيام بمشروعات ذات رؤوس أموال ضخمة. **وغالباً ما تنعدم لدى أصحاب المشروعات الفردية الأموال** اللازمة لتمويل مثل هذه المشروعات.

ز) **تَهتَزْ أوضاع المشروعات الفردية أمام الأزمات العارضة** ، وقد تؤدي إلى فشلها ، أو قد تؤدي إلى إفلاسها ، الأمر الذي ينجم عنه ضياع أموال وممتلكات صاحب المشروع الفردي نظراً لأن مسئوليته مطلقة ، وجميع ممتلكاته ضامنة لالتزاماته.

ح) ضعف الإمكانيات المالية لأصحاب المشاريع الفردية **يقف عائقاً دون عقد صفقات بكميات كبيرة تُخَوِّل لهم التمتع بكثير** من المزايا كخصم الكمية وخصم تعجيل الدفع.

٢) **شركة التضامن :**

شركة التضامن هي عقد بين إثنين أو أكثر يتفقان فيه على الإتجار معاً بعنوان مخصوص ( **عنوان الشركة هو الإسم الذي تتخذه الشركة لنفسها لتتميز به عن غيرها ، ولتتعامل به مع الجمهور كشخص معنوي منفصل عن الشركاء** ) ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيذ وحد.

ويتضح لنا من التعريف السابق مدى ما يجب أن يتوافر بين أعضاء شركة التضامن من عوامل الثقة والتعاون ، ومدى ما يجب أن ينطوي عليه هذا التضامن الإختياري من التوفيق في إختيار الأعضاء بحيث يتوافر فيهم جميعاً صفات الأمانة وحسن السمعة ، **إذ أن أعضاء هذه الشركة متضامنون في تعهداتها قبل الغير ويقع عليهم جميعا الوفاء بإلتزاماتها قبل الغير من**

**أموالهم الخاصة إذا عجزت أموال الشركة عن الوفاء ، بل أكثر من هذا ، إذا عجز أحد الشركاء عن تسديد ما عليه من الديوان فإن باقي الشركاء يقومون بالسداد نيابة عنه ، ويتحملون أعباء تلك الخسارة من أموالهم الخاصة.**

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :

**المزايـــا :**

أ) **تساعد هذه الشركات على تضافر الجهود** للقيام بالأعمال التي يعجز الفرد عن القيام بها.

ب) " إذا تَعَدَّدَ الشركاء المنتدبون للإدارة دون أن يُحَدَّدَ إختصاص كل منهم ، **ودون أن يُنَصْ على عدم جواز إنفراد أي منهم بالإدارة** كان لكل منهم أن يقوم منفرداً بأي عمل من أعمال الإدارة "[1].
ويساعد هذا على السرعة في تَحَيُّن الفرص وإتخاذ القرارات المناسبة التي تعود على الشركة بأرباح.

ج) **نظراً لأن مسئولية الأعضاء تضامنية ، فإنه يغلب عليهم جميعاً الحرص والحذر** فيما يتخذونه من قرارات أو يعقدونه من صفقات.

د) **إذا تميز الشركاء أو بعضهم بالغنى وحسن السمعة ، فإن ذلك يسمح للموردين والبنوك بزيادة الإئتمان** إعتماداً على إمكان حصولهم على ما لهم من أموال في ذمة الشركة من أموال الشركاء الخاصة.

[1] يرجع إلى المادة رقم ٥١٧ من القانون المدني الجديد.

هـ) **يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر دواماً من المشروعات الفردية** نظراً لما قد ينص عليه في عقودها من إستمرارها في العمل في حالة وفاة أحد الشركاء على أن يحصل ورثة الشريك المتوفى على نصيبهم طبقاً للشروط المتفق عليها في عقد الشركة. كما وأنه في حالة مرض أحد الشركاء تستمر الشركة في عملها دون توقف نظراً لقيام بقية الشركاء بمهمة الإدارة.

و) **إذا تعددت كفايات الشركاء الفنية والإدارية ، أمكن تقسيم العمل بينهم بحيث يتولى كل شريك نوع العمل الذي يحسن القيام به ،** الأمر الذي يغني عن إستئجار مثل هذه الكفايات من الخارج ويساعد على تقدم الشركة وإطراد نموها نظراً لوجود الحافز الشخصي لدى الشركاء.

**العيــوب :**

أ) **تنحل الشركة إذا توفى أحد الشركاء ، وذلك إذا لم ينص على خلاف ذلك** في عقد الشركة. كما **وتنحل أيضاً إذا أفلس أحد الشركاء.**

ب) قد يؤدي تعدد الشركاء المنتدبون للإدارة إلى قيام **أحدهم بعمل من أعمال المجازفة والمخاطرة قد يعرض الشركة لخسائر جسيمة** يتحمل نتائجها بقية الشركاء سواء في نصيبهم في الشركة ، أو في أموالهم الخاصة.

ج) قد تتوسع الشركة في نشاطها فتحتاج إلى مزيد من الأموال ، وقد يدفعها ذلك إلى **ضم شركاء جدد بقصد الحصول على المال دون أن تتوافر فيهم الصفات التي تحقق الإنسجام بين بقية الشركاء.**

د) **صعوبة إنسحاب الشريك المتضامن** أو إحلال غيره محله ، إذ لا يجوز لأي شريك من الشركاء أن يتنازل عن نصيبه في الشركة لآخر الا إذا وافق على ذلك بقية الشركاء ، والسبب في ذلك أن شركة التضامن من شركات الأشخاص التي يعتمد تكوينها على الثقة ومعرفة الشركاء بعضهم لبعض.

هـ) إذا نُصَّ في عقد الشركة على أن تكون قرارات الشركاء بالإجماع أو الأغلبية ، فإن ذلك قد يؤدي إلى صعوبة إتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ، كما وقد يؤدي إلى ضياع بعض الفرص لمصلحة الشركة والتي يتطلب إنتهازها سرعة البت في إتخاذ القرارات.

و) **عجز مثل هذا النوع من الشركات عن القيام بالمشاريع الضخمة** التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة.

**٣) شركة التوصية البسيطة :**

تعرف شركة التوصية بأنها الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الإدارية ويسمون " موصين"[١].

**وينطبق على الشريك المتضامن في شركة التوصية جميع ما سبق أن ذكرناه عن الشريك المتضامن في شركة التضامن** ، فالشركاء المتضامنون هم المسئولون عن الإدارة ، وعليهم أن يقدموا حصتهم في رأس المال ،

---

١ يرجع إلى المادة رقم ٢٣ من القانون التجاري المصري.

وبالإضافة إلى ذلك فإن جميع أموالهم الخاصة تعتبر ضامنة لديوان الشركة وتعهداتها.

**أما الشريك الموصي فإنه يلتزم بتقديم حصته في رأس المال بالقدر وفي الميعاد المتفق عليه** ، ومسئوليته محدودة بمقدار حصته في رأس المال ، **ويجب أن لا يدخل إسمه في عنوان الشركة** وإلا أعتبر مسئولاً على وجه التضامن مع بقية الشركاء المتضامنين عن جميع ديون الشركة وتعهداتها قبل الغير.

وتتشابه شركة التوصية البسيطة مع شركة التضامن فيما يلي :

أ) **حصة الشريك الموصي كحصة بقية الشركاء المتضامنين يجوز أن تكون عيناً أو نقداً** ، ولا يجوز لأحد من الشركاء سواء أكان موصياً أو متضامناً أن يتنازل عن حصته في رأس المال إلى الغير **دون موافقة بقية الشركاء** ، وقد يَنُصْ عقد الشركة على شروط معينة يجب توافرها عند حدوث التنازل.

ب) **يلزم أن يكون لشركة التوصية عنوان خاص بها ويجب أن يكون هذا العنوان إسم واحد أو أكثر من الشركاء المسئولين المتضامنين**[١] . ولا يجوز أن يدخل فيه أحد من الشركاء الموصين حتى لا يتوهم الغير أنه مسئول أيضاً بالتضامن ، ويضاف[٢] إلى إسم الشخص أو الأشخاص المسئولين في عنوان الشركة لفظ و " شركاه " أو " شركاهم ".

---

١ يرجع إلى المادة رقم ٢٤ من القانون التجاري المصري.

٢ المرجع السابق.

ج) مسئولية الشريك أو الشركاء المتضامنين في شركة التوصية مسئولية مطلقة.

**وللشريك الموصي في شركة التوصية حقوق تتلخص فيما يلي :**

أ) أعطى المشرّع للشريك الموصي الحق في **مراقبة أعمال الشركة** ، والإطلاع على سير العمل فيها ، وإنتقاد الإدارة إذا رأى موجباً لذلك[1].

ب) **للشريك الموصي نصيب في أرباح الشركة وخسائرها** ، فهو يقتسم الأرباح والخسائر مع غيره من الشركاء تبعاً لما تحققه الشركة من أرباح أو خسائر مع ملاحظة أن خسارته تتحدد بقدر حصته التي قدمها.

**ولشركات التوصية البسيطة مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :**

**المزايـــــا :**

أ) **يسمح مثل هذا النوع من الشركات بقيام النشاط الإقتصادي على مدى أوسع مما تقوم به شركات التضامن** ، وذلك نظراً لوجود الشركاء الموصين الذين يقدمون المال ، وكلما إحتاجت شركة التوصية إلى مال كان في إمكانها أن تضيف إليها شركاء موصين في الحدود التي ينص عليها عقد الشركة وموافقة الشركاء.

ب) **تبذل إدارة الشركة جهداً أكبر لتحقيق الكفاية الإدارية** نظراً لما يخوله القانون للشركاء الموصين من حق الرقابة والإطلاع على دفاتر الشركة وحساباتها ومستنداتها.

---

[1] يرجع إلى المادة رقم ٣١ من القانون التجاري المصري ، والمادة رقم ٥١٩ من القانون المدني المصري.

ج) **ييسر مثل هذا النوع من الشركات على فريق المستثمرين الذين لديهم المال ، ويخشون عواقب المخاطرة والمجازفة في ميدان التجارة أن يستثمروا أموالهم فيدخلون في هذا النوع من الشركات كشركاء موصين** فلا يعتبرون تجاراً ، وبذلك لا يخشون عواقب إشهار الإفلاس إذا تعرضت الشركة لذلك.

د) **تحظر القوانين على بعض ذوي المهن الإشتغال بالتجارة** ، ومثل هؤلاء يستطيعون أن يستثمروا أموالهم مع من يثقون فيهم عن طريق تقديم المال فقط كشركاء موصين.

هـ) ييسر مثل هذا النوع من الشركات للمخترعين الذين تنقصهم الأموال الوسيلة لتنفيذ إختراعاتهم ، إذ يستطيعون أن يتفقوا مع من يتوافر لديهم المال ، **فَيُكَوِّنون معهم شركة توصية يكون فيها المخترع شريكاً متضامناً ومن يقدم المال شريكاً موصياً.**

**العيوب :**

أ) **عجز مثل هذا النوع من الشركات عن إرتياد ميادين النشاط الإقتصادي التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة.**

ب) نظراً لأن شركة التوصية البسيطة تعتبر من شركات الأشخاص - إذ يعرف الشركاء المتضامنين والموصين بعضهم بعضاً - فإن **إستمرارها في نشاطها رهين بحياة الشركاء وحسن سمعتهم** ، إذ أن الشركة تنتهي بموت أحد الشركاء أو بالحجز عليه أو بإعساره[1] أو بإفلاسه.

---

[1] يرجع إلى المادة رقم ٥٢٧ من القانون المدني المصري.

ج) **غالباً مالا يفقه الشركاء الموصين لغة الأرقام والميزانيات ، الأمر الذي يجعل مراقبتهم غير مجدية** بل الشائع أنهم لا يستعملون ما خوله لهم القانون من حق الرقابة والإطلاع.

د) **يسمح مثل هذا النوع من الشركات للمتلاعبين وخربي الذمة من الشركاء المتضامنين في شركة التوصية أن يُمَوِهُوا على الغير ويتسببوا في ضياع أموالهم** ، وذلك بأن يكون المتلاعب هو وحده الشريك المتضامن وتكون حصته في رأس المال قليلة ، ثم يقوم بمعاملات ويدخل في صفقات يغلب عليها صفة المجازفة والمخاطرة قد ينتج عنها خسارة كبيرة وضياع أموال الشركة ، أو قد يلجأ إلى التلاعب والإحتيال وتهريب أموال الشركة وحينئذ لن يستطيع الغير أو الشركاء الموصين الحصول على حقوقهم من الشريك المتضامن نظراً لعدم وجود مال خاص لديه.

٤) **شركة التوصية بالأسهم :**

شركة التوصية بالأسهم هي شركة تُعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين ومتضامنين ، **وبين عدد من الشركاء يُسَمَّون موصين يساهمون في رأس مال الشركة بشراء أسهمها ، ولا يتدخلون في الإدارة.**

ويتضح من التعريف السابق أن شركة التوصية بالأسهم تحتل مركزاً وسطاً بين شركة الأشخاص والشركة المساهمة فرأس مالها مقسم إلى أسهم والشركاء فيها يكون واحداً منهم أو أكثر مسئولاً بالتضامن في جميع أمواله عن ديون الشركة دون قيد أو حد كما سبق أن ذكرنا تماماً فيما يتعلق بشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة ، ويوجد بجوار الشريك أو الشركاء المتضامنين **شركاء آخرون موصون يساهمون في رأس المال بشراء الأسهم**

**المتساوية القيمة ، ولا يسألون عن ديون الشركة وتعهداتها** إلا بقدر ما يمتلكون من أسهم في شركة التوصية بالأسهم ، وهم في هذا يشبهون المساهمين في شركات المساهمة ، وهم ممنوعون من التدخل في إدارة الشركة مثلهم في هذا مثل الشركاء الموصين في شركة التوصية البسيطة ، وتنوب الجمعية العمومية عن المساهمين الموصين في مواجهة المديرين[1].

**ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :**

**المزايـــــا :**

أ) **أسهم المساهمين الموصين في رأس المال يجوز تداولها كما هو الحال في أسهم الشركات التي يثقون فيمن يقوم بإدارتها** ، الأمر الذي يُيَسِّر نوعاً ما مهمة التمويل ، لذلك غالباً ما تقوم هذه الشركات بنشاط إقتصادي أوسع مجالاً مما تقوم به المشروعات الفردية وشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة.

ب) **يُفضِّل بعض رجال الأعمال إنشاء مثل هذا النوع من الشركات حتى يتفادوا إستصدار مرسوم مرخص بالتأسيس كما هو الحال في شركات المساهمة** ، إذ أن القانون قد أعفى شركة التوصية بالأسهم من إستصدار هذا الترخيص وما يتبعه من ضرورة إجراء النشر بالجريدة الرسمية أو بالنشرة التي تصدرها وزارة التجارة والصناعة.

ج) **تطبيق الأحكام المتبعة في شركات المساهمة على شركات التوصية بالأسهم ، أعطى نوعاً من الإطمئنان للمساهمين**

---

[1] يرجع إلى المادتين ٢٣ ، ٤٢ من القانون التجاري المصري.

**الموصين** بوجود رقابة مُحكمة لا يتيسر وجودها في المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص والتوصية البسيطة.

د) يعتبر هذا النوع من الشركات **أكثر إستقراراً ودواماً نسبياً** من شركات الأشخاص وشركات التوصية البسيطة ، حيث أن موت أحد المساهمين الموصين لا يترتب عليه أي أثر فيما يتعلق بإنقضائها.

**العيـــوب :**

أ) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن إرتياد ميادين النشاط الإقتصادي التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة.

ب) **تنتهي شركة التوصية بالأسهم بموت الشريك الذي نعهد إليه بالإدارة إلا إذا نُصَّ على خلاف ذلك**[1].

ج) إذا لم يتوافر في الشريك المتضامن الذي يقوم بمهمة الإدارة الكفاية الإدارية بما تنطوي عليه من حسن السمعة وعوامل النزاهة والشرف فإنه قد يقوم ببعض التصرفات التي يعبث فيها بأموال المساهمين الموصين ، وقد تؤدي تصرفاته إلى إنهيار الشركة.

**٥) شركة المحاصـــة :**

**شركة المحاصة هي شركة ليس لها رأس مال شركة ، ولا عنوان ، وتختص بعمل واحد أو أكثر من الأعمال التجارية.** وتراعي في ذلك العمل

[1] يرجع إلى المادتين ٧٩ ، ٦٠ من القانون التجاري المصري.

وفي الإجراءات المتعلقة به . وفي الحصص التي تكون لكل واحد من الشركاء في الأرباح الشروط التي يتفقون عليها.

ويتبين من التعريف السابق أن **شركة المحاصة تعتبر شركة مستترة** يعقدها الشركاء فيما بينهم ، أي غير ظاهرة ولا يشترط أن يعلم الغير بوجودها ، وليست لها شخصية إعتبارية ، إذ ليس لها عنوان ولا رأس مال ولا ذمة مالية يعتمد عليها الغير ، وإنما تعتبر الحصص التي يقدمها الشركاء ملكاً لهم طول مدة قيام شركة المحاصة . وفضلاً عما تقدم فإنه ليس لشركة المحاصة موطن أو جنسية خاصة بها ، أو مدير يمثلها أمام القضاء.

**ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :**

**المزايا** [1] :

أ) **تأسيس هذه الشركات بسرعة فائقة إذ لا ضرورة فيها لتحرير عقد كتابي** يتضمن شروطها إذ يكتفي فيها بأن يتم الإتفاق شفويا.

ب) **أنها توافق جميع الملابسات** وتتشكل في ليونة وسهولة طبقاً للأحوال.

ج) **أنها تناسب الأعمال الجسيمة كما تناسب الأعمال البسيطة** التي لا تحتمل مصاريف تأسيس شركة من الأنواع الأخرى.

د) **تسمح بتحقيق إتفاقات مجهولة من الغير** ، وبذلك يمكنها تجنب منافسة المنشآت ذات النشاط الإقتصادي المماثل.

هـ) **إن مصاريف تأسيسها وإدارتها قليلة جداً.**

[1] يرجع إلى صفحة ١٦٧ من كتاب " الشركات " للأستاذ الدكتور / محمد كامل أمين ملش.

و) توجد بعض مشروعات لا تؤسس من أجلها شركات ، فمبتكرها لا تتوافر لديه رؤوس الأموال اللازمة ولكنه يجدها أحياناً في شركات المحاصة.

ز) **يوجد شركاء لا يحبون أن يظهروا أمام الجمهور.**

**العيـــوب :**

أ) **ليس لهذه الشركات رأس مال دائم مستمر يكون ضامناً لديون الشركة** ، وللدائنين المطالبة بديونهم من المدير فقط ولا أفضلية لهم على دائني المدير الشخصيين بل يتحملون مزاحمتهم.

ب) نظراً لأنه لا يشترط لتأسيسها ما اشترط في غيرها من الشركات من الشروط الشكلية ، أي أنه لا يلزم تحريرها عقد إنشاء الشركة كتابة وإشهار ذلك العقد بالنشر والإعلان ، فإنه **يصعب إثباتها إذ يتطلب ذلك " إبراز[1] الدفاتر والخطابات ".**

ج) نظراً لأن هذه الشركات مستترة فإنها **قد تتهرب من الضرائب المستحقة على ما تحققه من أرباح** ، فضلاً عما تتكبده مصلحة الضرائب من جهود لإثبات وجودها والتعرف على حقيقة أرباحها.

**٦) شركة المساهمة :**

شركة المساهمة هي تلك الشركة التي يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية لا تقل القيمة الإسمية لكل منها عن جنيه ، ويكون السهم غير قابل للتجزئة **ولا يجوز إصداره بقيمة أعلى إلا إذا قررت الجمعية العمومية[2]** ذلك

---

[1] يرجع إلى المادة رقم ٦٣ من القانون التجاري المصري.

[2] مادة ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة.

**وتضاف هذه الزيادة إلى الإحتياطي القانوني للشركة ولو كان قد بلغ الخمس**[١] من رأس المال ، وتظل الأسهم إسمية إلى أن يتم الوفاء بقيمتها كاملة ، ويشترك حملة الأسهم في تأسيس الشركة وإدارتها ، وتتحدد مسئولية كل منهم عن ديونها بقدر ما يملكه من أسهم ، ولا تحمل هذه الشركة[٢] عنواناً ، وإنما **يكون إسمها مستمداً من غرضها.**

وتقوم الشركات المساهمة بدور مهم في حياة الأمم الإقتصادية إذ أنها تقوم بالمشروعات الضخمة التي يعجز الفرد بإمكانياته المحدودة عن القيام بها منفرداً وذلك كما هو الحال في إنشاء شركات الصناعة الثقيلة كشركات الحديد والصلب أو شركات المرافق العامة كشركات السكك الحديدية . وشركات النقل البحري وشركات المناجم وشركات النور والمياه ... الخ ... **لذلك يجب أن يقترن تأسيس هذه الشركات بالحكمة والحذر وإتخاذ كافة الضمانات التي تكفل عدم العبث بأموال المواطنين** ، وهذا ما تحاول كافة الدول العمل على تحقيقه ، نظراً لأن نجاح هذه الشركات يساعد على تدعيم الإقتصاد القومي ، ويعود بالرخاء على المواطنين. كما أن فشلها يعود بالإقتصاد القومي إلى الوراء ، ويودي بثروات الكثيرين من ذوي الدخل المحدود الأمر الذي يؤثر على مستوى معيشتهم إقتصادياً وإجتماعياً.

ونظراً لما للشركات المساهمة من أثر بالغ على إقتصاديات الدول ، رأينا أن المُشَرِّع المصري قد بذل حديثاً غاية جهده للعمل عن طريق التشريع لمنع قيام الشركات التي تريد العبث بثروة الجمهور **فصدر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والذي راعى فيه المُشَرِّع إيجاد التوازن بين مبدأ التيسير على**

---

[١] معدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦.

[٢] المادة رقم ٣٢ من القانون التجاري المصري.

المتعاملين والحرية ومبدأ حماية حقوق المدخرين لحثهم على الإقبال على الإستثمار.

وفي عام ١٩٥٧ صدر القانون رقم ١١٤ بشأن تعديل بعض مواد قانون الشركات لسنة ١٩٥٤ ويتناول التعديل الأحكام الخاصة بمجالس إدارة الشركات والتصويت في الجمعيات العمومية وكذلك مراقبي الحسابات وإجراءات التفتيش.

وقد نص القانون على أنه لا يجوز أن يزيد عدد أعضاء مجلس الإدارة على سبعة وأن لا يقل عن ثلاثة ، وأن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة في أية شركة مساهمة متمتعين بالجنسية المصرية ، وأنه يجب على المجلس أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقاً لطبيعة أعمال الشركة ، وله أن ينيب أحد أعضائه للقيام بعمل معين أو أكثر أو بالإشراف على وجه من وجوه نشاط الشركة. كذلك نص القانون على أنه لا يجوز أن يجمع عضو مجلس الإدارة بين عضوية مجالس إدارة أكثر من شركتين ، ويجب أن يقتصر عضو مجلس الإدارة المنتدب على شركة واحدة كذلك لا يجوز أن يكون مدير الشركة أو أي موظف بها[1] عضواً في مجلس إدارتها ، كما لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يقوم بصفة دائمة بأي عمل فني أو إداري في شركات مساهمة أخرى إلا بترخيص خاص من رئيس الجمهورية.

أما فيما يتعلق بالتصويت في الجمعية العمومية فقد أصبح من غير الجائز أن ينيب المساهم أحد أعضاء مجلس الإدارة في حضور الجمعية العمومية وأصبح من الواجب أن يكون الوكيل مساهماً.كما لا يجوز أن يزيد

---

1 على الدارسين أن يُتابعوا المتغيرات التي تتعلق بإنشاء المشروعات وإدارتها ، حيث تعرف جميعاً القوانين التي تغيَّرت بعد ذلك وأعطت للعمال والموظفين حق التمثيل في مجالس وإدارة الشركات العامة.

**عدد الأسهم التي يحملها الوكيل بهذه الصفة على ٥٪ من أسهم رأس مال الشركة.**

ولا يجوز لمراقب حسابات الشركة المساهمة أن يعمل كمدير أو كعضو مجلس إدارة أو يشتغل بصفة دائمة أو مؤقتة بأي عمل فني أو إداري أو إستشاري في الشركة التي كان يراقب حساباتها قبل مضي ثلاث سنوات من تركه العمل بها.

ولقد تلاحقت[١] بعد ذلك القوانين المعدلة والمنظمة لهذه الشركات ، أملاً في إصلاحها وأن يساعد ذلك كثيراً على إنهاء الفساد الذي كان يحكم بعض الشركات المساهمة.

وفي عام ١٩٦١ ، وهو العام الذي تميز بصدور القرارات الإشتراكية ، تم صدور القانون رقم ١١٤ يوضح كيفية تشكيل مجالس الإدارة في الشركات والمؤسسات ، ونص في المادة الأولى على أنه يجب ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارة أي شركة أو مؤسسة على سبعة أعضاء من بينهم عضوان ينتخبان عن الموظفين والعمال فيها ، على أن يكون أحدهما عن الموظفين والآخر عن العمال . وكان القانون المشار إليه يهدف إلى **إشراك العمال في إدارة الشركات والمؤسسات بإعتبار أن دور العمل لا يقل أهمية عن رأس المال في الإنتاج الذي تضلع به الشركات والمؤسسات.**

ثم صدور القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ في شأن تشكيل مجالس الإدارة في الشركات والجمعيات والمؤسسات الخاصة وكيفية تمثيل العاملين فيها . وقد نصت الفقرة الأولى من المادة الأولى منه على أن يشكل مجلس

---

[١] يرجع مثلاً إلى القوانين رقم ١١٤ ، ١٩٨ لسنة ١٩٥٨ ، وكذلك إلى القوانين رقم ٧ ، ٥٩ ، ١٤٩ لسنة ١٩٥٤.

إدارة الشركة من تسعة أعضاء على الأكثر يكون من بينهم أربعة ممن يعملون فيها . كما نصت المادة الثانية على أن تسرى أحكام المادة السابقة على الجمعيات والمؤسسات الخاصة التي يصدر بتشكيلها قرار من وزير العمل[1].

**وللشركات المساهمة مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :**

**المزايـــا :**

أ) **تعتبر الشركات المساهمة أكثر المشروعات إستقراراً** ودواماً حيث ان موت أحد المساهمين لا يترتب عليه أي أثر فيما يتعلق بإنقضائها.

ب) يسر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أكبر عدد ممكن من المواطنين مهمة الإكتتاب في أسهم الشركات المساهمة بنصه على تقسيم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة لا تقل القيمة الإسمية لكل منها عن جنيه[2] ، وبذلك تستطيع هذه الشركات أن تجمع رؤوس الأموال الضخمة التي تملكها من إرتياد ميادين النشاط الإقتصادي التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة.

ج) تستطيع هذه الشركات أن تنوع إصدار أسهمها ، وكذلك سنداتها وبذلك يستطيع جمهور المستثمرين أن يفاضل بين الإكتتاب في الأسهم أو السندات تبعاً لما يرونه من وجهة نظرهم ، هذا مع **ملاحظة أن كثيراً من المستثمرين في الدول الرأسمالية ، أو الدول التي توجد بها بورصات للأوراق المالية يدخلون في الإعتبار عند**

---

[1] نرجو الرجوع إلى القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ، والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ ، والقانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ ومذكرته الإيضاحية.

[2] ينظر في المادة ٧ من القانون والمعدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦.

**الإكتتاب في الأسهم أو السندات اليُسْر الذي يجدونه في بيعها في البورصة إذا ألجأتهم الحاجة ، ومثل هذا اليسر لا يوجد في الأنواع الأخرى من المشروعات.**

د) تيسر هذه الشركات على المحظور عليهم بحكم القوانين الإشتغال بالتجارة " كالمؤلفين وبعض ذوي المهن الحرة " .. تيسر عليهم مهمة إستثمار أموالهم في الشركات التي يثقون في إدارتها ويتنبأون بنجاحها.

هـ) لا يستطيع أعضاء مجلس الإدارة ( **وهم الذين يملكون السلطة العليا فيما بين دور إنعقاد الجمعية العمومية** ) **أن يتصرفوا في شئون الشركة طبقاً لأهوائهم ورغباتهم ، بل** يقيد تصرفاتهم ويحكمهم قانون الشركات والقانون النظامي للشركة ، وهذا خلاف ما تجري عليه الإدارة في شركات الأشخاص حيث يملك الشركاء إذا ما أجمعوا أمرهم على أي عمل يتعلق بإدارة الشركة أن يتصرفوا وفق ما يريدون.

و) **تستطيع الشركات المساهمة بما لديها من إمكانيات مادية أن تستعين بذوي الخبرة من المتخصصين** وبذلك تستطيع أن تطبق الأصول العلمية في إدارتها.

ز) يملك المساهمون عن طريق حضورهم في الجمعية العمومية السلطة العليا في الشركة ، ويراقبون تصرفات أعضاء مجلس الإدارة عن طريق تعيين مراقب حسابات أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين ويقدرون أتعابه ، **ويجوز للجمعية العمومية في جميع**

**الأحوال تغيير مراقب الحسابات إذا وجدت أن هناك أسباباً تبرر[١] ذلك.**

ح) **تخصص نسبة قدرها ٢٥٪[٢] من صافي الربح توزع طبقاً لقواعد معينة على العاملين فيها للحوافز ودفعها إلى زيادة الإنتاج.**

**العيـوب :**

أ) **يتطلب تأسيس الشركات المساهمة كثيراً من الإجراءات التي يتعين** السير فيها لإستصدار المرسوم المرخص بتأسيسها وضـرورة نشر عقد تأسيس الشركة ونظامها في الجريدة الرسمية كملحق للمرسوم المرخص بتأسيسها على نفقة الشركة[٣].

ب) **إذا لم يتوافر في المؤسسين صفات النزاهة وحسن السمعة والكفاية الإدارية ، فقد يتلاعبون بأموال المكتتبين ويودون بثرواتهم** ، فقد حدث في أعقاب الحربين العالميتين الماضيتين أن إندفعت بعض رؤوس الأموال المصرية في تكوين شركات المساهمة ، ولكن أظهر العمل أن الكثير منها تعمل مجالس إدارتها طبقاً لأهواء أعضائها **ومن الأمثلة على ذلك شركتا زاما والعمرانية اللتان أعلن أعضاء مجالس إدارتيهما في الجرائد**

---

[١] يرجع إلى المادة رقم ٥١ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .. ونرجو ملاحظة أن الجهاز المركزي للمحاسبات قد أصدر تعليمات في مارس ١٩٦٦ إلى الهيئات والمؤسسات العامة ، وما يتبعها من شركات وجمعيات ومنشآت بوجوب إمتناعها عن تعيين مراقبين غير حكوميين لمراجعة حساباتها عن السنة المالية ٦٦/٦٥ - وذلك لأن القانون الخاص بتنظيم مراقبة حساباتهعا جعل هذا من إختصاص الجهاز.

[٢] يرجع إلى الفقرة (ب) من البند ٠٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٣.

[٣] يرجع إلى المادة ١ ، ٢ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة.

أنهما قد دفعا نقداً مبلغ ٤٠،٠٠٠ جنيها ربع قيمة رأس المال المكتتب فيه حسب القانون ثم ظهر أنهما لم يدفعا المبلغ المذكور فتقدم بعض المكتتبين بالشكوى إلى النيابة العمومية فأجرت تحقيقاً تبين منه صحة الشكوى فأحيل المتهمون بالتضليل إلى المحاكمة الجنائية.

ج) قد يتلاعب أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الأغراض بميزانية الشركة فيظهرونها بحيث تحقق أرباحاً وهمية بقصد التلاعب بأسعار الأسهم في البورصة فترتفع قيمتها ثم يتخلصون من أكبر عدد ممكن من الأسهم التي يملكونها بالبيع ويربحون الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة الصورية الأمر الذي يعود عليهم بالإثراء غير المشروع. ويخسر مشتروا هذه الأسهم وبقية المساهمين نتيجة لغش أعضاء مجلس إدارة وتزويرهم[١].

د) قد يكون من عيوب الشركات المساهمة ما نشاهده من أن بعض الشركات تحتفظ لنفسها بجهاز إداري ضخم ملئ بالوظائف البراقة المغرية وقد تتشعب هذه المناصب وتتشعب حتى يتولد منها نظام إداري هرمي يكلف الشركة مالاً كثيراً.

٧) الشركة ذات المسئولية المحدودة :

الشركة ذات المسئولية المحدودة هي شركة تجارية لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكاً ولا يكون كل منهم مسئولاً إلا بقدر

---

١ نظراً لما يشكله مثل هذا التصرف من خطر كبير على الإقتصاد القومي ، صدرت تشريعات تؤدي إلى تدخل الدولة وتحكم الرقابة وعملية توزيع الأرباح.

**حصته ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الإقتراض لحسابها عن طريق الإكتتاب العام** ، ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول ، ويكون إنتقال حصص الشركاء فيها خاضعاً لإسترداد الشركة وللشروط الخاصة التي يتضمنها عقد الشركاء ، هذا فضلاً عن الشروط المقررة في القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ **ولا يجوز لها أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الإدخار أو تلقي الودائع أو إستثمار الأموال لحساب الغير بوجه**[١] عام.

**ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلي :**

**المزايـــا :**

أ) **كانت الحاجة ماسة في مصر إلى إنشاء نظام للشركات ذات المسئولية المحدودة ، وبوجه خاص لتدارك نقص جسيم أحس به أصحاب المنشآت الصغيرة أو الوسطى** .. فكثيراً ما تزدهر هذه المنشآت ثم يطرأ على منشئيها ما يحول دون إستمرارهم في القيام على شئونها بسبب التقاعد أو المرض أو الموت ، فلا يجد من يخلفهم من أفراد العائلة سبيلاً إلى الإبقاء عليها مع قصر مسئولية كل منهم على نصيبه فيها ، إلا عن طريق الإلتجاء إلى إنشاء شركات مساهمة ، **وهو ليس بالطريق الهين بالنسبة إليهم** . كما وينبغي أن نوجه النظر إلى أن نظام شركات التضامن لا أصحاب المشروعات التي لا تحتاج إلى رأس مال طائل ، على إختيار هذا النوع من المشاركة. **ومما لاشك فيه أن الشركات ذات**

---

١ ترجع إلى المادتين رقم ٦٣ ، ٦٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة ، كما ونوجه النظر إلى القوانين الأخرى.

**المسئولية المحدودة تفي حاجات المستثمرين ، وتعتبر ضماناً للإنعاش التجاري والصناعي ، والإبقاء بوجه خاص على طائفة لها خبرتها من المشتغلين بالتجارة[١] والصناعة.**

ب) توخي المشرع في الأحكام التي أقرها للشركات ذات المسئولية المحدودة ، أن تكون **وافية في معنى التنظيم ، وأن تكون بسيطة بعيدة عن التعقيد دون إغفال للضمانات الضرورية التي تكفل حماية حقوق الشركاء وحقوق الغير.**

ج) تخصص الشركات ذات المسئولية المحدودة والتي يقل رأس مالها عن العشرين ألف جنيه ، والشركات التي يقل رأس مالها عن ذلك المبلغ وتحدد بقرار من رئيس الجمهورية **نسبة قدرها[٢] ٢٥٪ من صافي الربح توزع طبقاً للقواعد المقررة في هذا الشأن على العاملين في هذه الشركات** ، وبذلك أوجدت الدولة لدى العاملين في هذه الشركات حوافز تدفعهم إلى زيادة الإنتاج وتشعرهم بأنهم يعيشون في مجالات عمل هم أصحابها ، أو أن لهم حقاً ومصالح مباشرة فيها.

---

١ ينظر المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٤٥.

٢ نرجو الرجوع إلى القرار الجمهوري بالقانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٤ ، وإلى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤.

ولعلنا لا نمل من أن نُكَرِّرْ القول بضرورة متابعة جريدة الوقائع المصرية ، والمجلات التجارية المتخصصة لمعرفة ما يطرأ على الأشكال القانونية للمشروعات من أشكال وشروط ومزايا ، وإعفاءات ، لجذب الإستثمارات مثل شركات الإستثمار التي تصدر بها قانون خاص ، وكذلك الشركات العملاقة والدعوة إلى جذب المستثمرين ... الخ.. كل هذا لابُدّ من متابعته ، ونحن هنا نُلقي بعض الأضواء الرئيسية لتوجيه الإنتباه وحفز الدارسين على المتابعة.

**العيــوب :**

أ) قيمة الحصة في الشركات ذات المسئولية المحدودة لا تقل **عن عشرين جنيها** ، في حين أن قيمة السهم في الشركات المساهمة لا تقل عن جنيه ، والسهم فيها قابل للتداول وهذا له دلالته ومعناه ، ومن المقرر أنه **لا يتم تأسيس الشركة ذات المسئولية المحدودة إلا إذا وزعت جميع الحصص النقدية في عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة** ، ويجب أن تودع الحصص النقدية أحد البنوك التي يصدر قرار بتعيينها من وزير التجارة والصناعة ، ولا تؤدي المبالغ التي تم إيداعها على هذا النحو إلا للمديرين المعينين في عقد تأسيس الشركة متى قدموا شهادة تثبت قيدها في السجل التجاري أو لمن أودع من الشركاء إن لم يتم القيد خلال ستة أشهر من تاريخ الإيداع[١] . ويتبين من الأحكام المتقدمة أن من شأنها أن تؤخر تأسيس الشركاء ذات المسئولية المحدودة إلا أنها تحول في نفس الوقت دون قيام الشركات الصورية وتوفر على المديرين مشقة ونفقات مطالبة الشركاء بوفاء المتأخر من قيمة حصصهم.

ب) **الحد الأدنى لرأس مال الشركة ذات المسئولية المحدودة هو ألف جنيه ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء عن إثنين ، فإن كان بين الشركاء زوجان وجب أن يكون عدد الشركاء ثلاثة على الأقل ،** ويتبين من ذلك عجز مثل هذه الشركات عن إرتياد ميادين النشاط

---

١ يرجع إلى المادة رقم ٦٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة.

الإقتصادي التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ويكون لها صفة الدوام ، ومن أجل ذلك **حرم عليها المشرع أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الإدخار أو تلقي الودائع أو إستثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام.**

**٨) الجمعيات التعاونية :**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أننا نورد الجمعيات التعاونية ضمن الأشكال الإقتصادية التي يقبل عليها المواطنون ، لكي تتضافر جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم .. **وذلك على الرغم من أن التنظيمات التعاونية لم يرد بشأنها نصوص خاصة في القانون التجاري أو قانون الشركات .. حيث أن التعاونيات لها فلسفة إجتماعية وإقتصادية ..** الأمر الذي جعل المشرع المصري يستصدر لها التشريعات الخاصة بها .. ومن **أجل ذلك فإن التعاونيات لها أشكالها القانونية الخاصة بها .. وهي تنتشر في مدن مصر وقراها وصحاريها ، ويبلغ تعدادها أكثر من[١] ٢٠,٠٠٠ جمعية ، وتوجد لها** إتحاداتها الكبرى من جمعيات عامة ، وإتحادات مركزية.

---

١ يوجد في مصر خمس إتحادات كبرى هي : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، والإتحاد التعاوني الإستهلاكي المركزي ، والإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي ، والإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي ، والإتحاد التعاوني للثروة المائية المركزي ، ويشرف على هذه الإتحادات الإتحاد التعاوني العام ، ومما تجدُر الإشارة إليه في هذا المقام أن لكل إتحاد من هذه الإتحادات قانونه التعاوني النوعي الخاص به والمنظم لبنيانه ونشاطه ، هذا بالإضافة إلى أن المتغيرات العالمية فرضت على الجمعيات التعاونية مبدأ الإعتماد على النفس والإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية ، وبعد تَفَكُّكْ الإتحاد السوفيتي إلى ١٥ جمهورية مستقلة ،تَفتَّت الحركات التعاونية بها ، كذلك في دول أوروبا الشرقية التي كانت تسير على نهج الإتحاد السوفيتي فضلاً عن أن تشيكوسلوفاكيا قد أصبحت دولتين : التشيك وسلوفاكيا.

هذا بالإضافة إلى أن التعاونيات كتنظيمات إقتصادية وإجتماعية ، تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في مجال خدمة التوزيع ، وبعض مجالات الإنتاج المرتبطة بها ، وهي تتواجد في جميع دول العالم الشرقية والغربية ، وعلى وجه الخصوص أيضاً في جميع الدول العربية.

**تعريف الجمعية التعاونية :**

لعل من المستحيل أن نجد تعريفاً علمياً جامعاً يشمل جميع فروع التعاون ، ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية .. فقد نشأ التعاون مجرد فكرة وفلسفة إجتماعية قامت في ذهن البعض ، ثم تغيرت التفصيلات التطبيقية لتلك الفلسفة في ضوء التجارب العملية والظروف المحيطة .. ثم أظهرت التجارب نواحي جديدة في مفهوم التعاون .. وتختلف التطبيقات بإختلاف المجتمعات ثم تبلورت الأفكار المستوحاة من التجارب ، فأخذت طابع مثل جديدة يطلق عليها إسم " التعاون " ثم سارت بعض الدول في طريق يختلف عن الذي سار فيه غيرها من الدول ، فنجح البعض وفشل الآخر ، ثم جاء الباحثون والدارسون وعلماء الإقتصاد والإجتماع بعد حوالي قرن من التجارب التعاونية وحاولوا وضع تعريف علمي شامل للتعاون ، فوجدوا أنفسهم أمام عدد كبير من " النظم " والفلسفات والأفكار والتجارب والتعريفات والإصطلاحات التي وضعها السابقون .. فوقفوا حائرين إزاء وضع تعريف علمي دقيق يشمل جميع فروع التعاون ،

---

ولمزيد من المعرفة ، نرجو الرجوع إلى مراجع " التنمية والتطبيق التعاوني المصري " ، " تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية " ، و " النظم التعاونية في الدول المختلفة " ، و" إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام " .. وهذه المراجع من تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، والناشر مكتبة عين شمس.

ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية ، ولكن من حسن حظ " المثل التعاونية " أن التعريفات المختلفة التي وضعت لتفسير التعاون تتفق في المفهوم العام لكلمتي التعاون والروح التعاونية ، فإنه على الرغم من إختلافها في بعض التفصيلات التطبيقية لا تتعارض في الجوهر ، وهذا مما ساعد على إنتشار الدراسات التعاونية وعلى إستمرار فكرة التعاون من حيث هي أسلوب صالح لتنظيم حياة الجماعة لم يثر حوله شك أو معارضة من النظم التي تعترف بمبدأ الملكية الخاصة.

وفيما يلي نورد بعض التعاريف للجمعيات التعاونية كما وردت في كتابات مشاهير الباحثين :

يُعَرِّف جينو فالينتي الجمعية التعاونية فيقول :

" الجمعية التعاونية هي تنظيم إقتصادي ضمن نظام المنافسة يهدف إلى الإصلاح الكلي أو الجزئي لنتائج سوء توزيع الثروة "[١].

ويُعرِفّها أندريه أورن التعاوني السويدي فيقول :

" الجمعيات التعاونية نظام إقتصادي ينبثق من المصلحة المباشرة للأفراد القائمين به لإشباع حاجاتهم من السلع والخدمات ، ويتخذ شكل مشروعات حرة يقيمها من يريدون الإستفادة من العمليات والنشاط الذي تقوم به تلك المشروعات بقصد تحسين حالتهم الإقتصادية أو ممارسة مهنهم ( يقصد التعاون الإنتاجي بين أفراد مهنة معينة ).

ويُعرِفّها هِل ، وتكنز التعاونيان البريطانيان بقولهم :

١ Ghino Valenti : Quoted from Economic Theory of Co-operation, By : Ivan V. Emelianoff, 1948, p. 18.

" إن الذي يضفي صفة التعاونية على مشروع معين هو تعمد الإرتقاء بالتعاون إلى مرتبة مبدأ للتنظيم ليدعم ، ويستخدم في تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها قام المشروع ".

ويُعَرِّف جيمس بيتر وإرباس التعاوني الأمريكي بقوله :

" الجمعية التعاونية هي جمعية إختيارية ينظمها الأفراد على أسس ديموقراطية للحصول على حاجاتهم عن طريق العمل المتبادل حيث يكون الدافع الأول للإنتاج والتوزيع هو خدمة الأفراد وليس الربح – وحيث يكون المبدأ القائم ( لهذا التنظيم ) هو أن أداء العمل المفيد يعود على المجموع بالنجاح وبأفضل الجزاء.

وقد عرّفنا الجمعية التعاونية في كتابنا " التنظيم التعاوني " بما يلي :

" التعاون نظام إقتصادي إجتماعي ينبثق من صميم إحتياجات الأفراد الذين يتضامنون في تنظيم قائم على أساس مسئولية المالك ، **صاحب الشئ والإدارة المشتركة ، في إطار من الإيمان بخدمة المجتمع ، ويستهدف ليس فقط إنتفاع الأعضاء بالخدمات وإقتسام الفائض بالنسبة للمعاملات لتحسين شئونهم الإقتصادية والإجتماعية ، بل أيضاً النهوض بهم إلى مستوى إخلاقي رفيع يجعل منهم مواطنين صالحين قادرين على خلق المجتمع الديموقراطي السليم الذي يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد ، ويؤمن بالفرد ويحفزه إلى إطلاق أقصى طاقاته وإمكانياته للإسهام في إعادة تشكيل الحياة نحو خلق المجتمع الأفضل.**

وتعتبر جمعية تعاونية طبقاً لأحكام قوانين التعاون في مصر ، كل جمعية ينشئها الأشخاص بصفتهم منتجين أو مستهلكين على الأسس الآتية :

أ) إن يتكون رأس مال الجمعية من أسهم غير محدودة العدد ، ولكل شخص حق الإكتتاب فيها والنزول عنها لأي شخص آخر وفقاً لأحكام القانون ونظام كل جمعية. ومع ذلك يجوز أن يتكون رأس مالها من حصص على النحو الذي يبينه نظام الجمعية.

ب) أن يكون لكل عضو في الجمعية العمومية صوت واحد أياً كان عدد الأسهم التي يملكها.

ج) ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الأسمية.

د) أن يوزع صافي الربح الذي يجوز توزيعه على الأعضاء كل بنسبة تعامله مع الجمعية.

ولا يجوز لغير الجمعيات المكونة طبقاً لأحكام قانون التعاون أن تُضَمِّنْ أسمها كلمة تعاون أو مشتقاتها.

ويجب أن يشمل إسم الجمعية ما يدل على صفتها التعاونية وغرضها الأصلي ومقرها ، ويجب ألا يتضمن أسمها إسم أي شخص من أعضائها أو من غير أعضائها.

ويتبين مما سبق أن المشروع التعاوني في مصر **يتطلب ضرورة توافر أربعة مبادئ فقط من بين المبادئ التي نصت عليها المؤتمرات التعاونية الدولية حتى يكون للجمعية الصفة التعاونية** ، وهذه المبادئ التي أخذ بها قانون التعاون المصري هي الباب المفتوح للعضوية ، ديموقراطية الإدارة ، وضع حد أعلى على سعر الفائدة على رأس المال ، رد عائد المعاملات على أساس المشتريات ، وأغفل مبادئ التعامل بالنقد ، والحياد السياسي والديني ،

والتعليم التعاوني ، والقيم التي ينبغي أن تسود الشخصية التعاونية[1] ، وضرورة تطبيق القواعد العلمية لإدارة ، وهو المبدأ الذي أدخلناه إلى المبادئ التعاونية وأخذ به على الصعيد التعاوني الدولي.

**الجمعيات المشتركة :**

يسمح القانون[2] التعاوني لكل جمعيتين تعاونيتين أو أكثر أن تشترك في تأسيس جمعية تعاونية مشتركة للقيام بخدمات إقتصادية أو مالية أو إجتماعية تتطلبها الجمعيات المنتمية إليها ، أو تحديد الوسائل التي تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه العمليات ، أو تقديم المواد التي تستهلكها هذه الجمعيات ولا يجوز أن تقبل الأفراد ضمن أعضائها.

**الجمعية التعاونية العامة :**

يسمح القانون التعاوني أيضاً للجمعيات التعاونية والجمعيات يالتعاونية المشتركة أن تُكَوِّن جمعيات تعاونية عامة ، والغرض من إنشائها تحسين حالة أعضائها إقتصادياً وإجتماعياً بالسير على المبادئ التعاونية طبقاً لأحكام قانون التعاون.

ونظراً لما تهدف إليه الحركة التعاونية من رفع المستوى الإقتصادي والإجتماعي لمجموع أفراد الشعب ، متبعة في ذلك الوسائل الشريفة التي تبعد

---

[1] أصدر الحلف التعاوني الدولي في مؤتمره الذي إنعقد في مانشيستر عام ١٩٩٥ قراراً بإضافة الشخصية التعاونية للمبادئ التعاونية الدولية ، مطالباً في هذا القرار بضرورة إتباع الأمانة والنزاهة وحماية المستهلك وسيادة روح القيم في المعاملات عند تطبيق مبادئ التعاوني الدولية .

نرجو الرجوع في ذلك إلى مرجع " تنظيم وإدارة الجمعية التعاونية والشخصية التعاونية " للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧.

[2] مادة رقم ٤٣ من القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٥٦، وكذلك قوانين التعاون الزراعي التي صدرت بعد ذلك.

بها عن الإستغلال والإنتهازية فقد منحها المشرع في مصر بعض المزايا نجملها[1] فيما يلي :

١) تعفى الجمعيات التعاونية من جميع الرسوم النسبية وغيرها مما يستحق على العقود المتعلقة بتأسيسها أو بتعديل نظامها ن كما أن التصديق على الإمضاءات والنشر الخاصين بالعقود المذكورة يكونان بلا مقابل.

٢) تعفى من رسوم التسجيل التي يقع عبء أدائها عليها في عقود الملكية والرهن والعقود الخاصة بالحقوق العينية العقارية الأخرى وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات.

٣) تعفى من كافة رسوم الدمغة المفروضة حالياً والتي تفرض مستقبلاً على جميع العقود والمحررات والأوراق والمطبوعات والسجلات وغيرها.

٤) تعفى من كافة الضرائب المفروضة حالياً والتي تفرض مستقبلاً على الأرباح التجارية والصناعية.

٥) تعفى من تقديم التأمين المؤقت الذي يشترط دفعه مقدماً للدخول في المناقصات التي تطرحها الحكومة والسلطات المحلية بشرط أن تكون التوريدات المطلوبة داخلة في دائرة أعمالها.

٦) تعفى الجمعيات التعاونية الزراعية من الرسوم الجمركية المفروضة على ما تستورده من جرارات لازمة لنشاطها والآلات الزراعية

---

[1] يرجع إلى قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٨، غير أن بعض القوانين التي صدرت بعد ذلك حرمتها من الكثير من المزايا.

اللازمة كذلك لنشاطها على أن يصدر بتحديدها قرار من وزير المالية وبالإتفاق مع وزير الشئون الإجتماعية والعمل.

٧) تمنح تنزيلاً قدره ٢٥٪ من أجور نقل العدد والآلات المذكورة آنفاً على السكك الحديدية التابعة للحكومة.

٨) يكون لها الحق في تخفيض رسوم التحليل في المعامل الكيماوية للحكومة وغير ذلك من الخدمات التي تؤديها الحكومة ويحدد مقدار التخفيض ونوع الخدمات بقرار من الوزير المختص.

٩) تمنح تخفيضاً قدره ٥٪ على الأقل من أثمان البذور والأسمدة وغير ذلك من السلع التي تشتريها من مصالح الحكومة أو من بنك التسليف الزراعي والتعاوني لمنفعة أعضائها شخصياً.

١٠) يجوز أن تمنح إعانات من الحكومة أو مجالس المديريات أو المجالس البلدية لما تقوم به من الخدمات الإجتماعية في منطقة أعمالها.

١١) تعفى جميع المحررات وعقود المقاولة والرهن والحلول والتنازل والشطب وقوائم القيد وتجديداتها والشهادات العقارية والإطلاعات بجميع أنواعها المتعلقة بالقروض التي تقدمها البنوك والشركات والهيئات للجمعيات التعاونية لبناء المساكن من جميع الرسوم النسبية المقررة على التوثيق والإشهار والتسجيل وتخضع عقود البيع والرهن التي تصدر من الجمعيات التعاونية لبناء المساكن لأعضائها بشأن الأرض والمباني لرسم شامل قدره خمسة جنيهات مهما كانت قيمة المسكن وذلك مقابل جميع ما يتعلق بعمليات التسجيل من شهر وتوثيق وغيرها.

### ٩) المشروعات العامة :

**تعريفها :**

لم يعرف المشرّع في جمهورية مصر العربية المشروع العام ولكنه أورد في **المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون المؤسسات العامة ، ضوابط لتعريف نوعين من أنواع المشروعات العامة وهي المؤسسة العامة والهيئة العامة** ، فذكر أن المؤسسات العامة في الغالب مرافق عامة تجارية أو زراعية أو صناعية أو مالية مما كان يدخل إصلاً في النشاط الخاص ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة التي تمارس هذا النشاط أساساً بواسطة ما تنشئه أو تساهم فيه من شركات مساهمة أو منشآت أو جمعيات تعاونية.

في حين أن الهيئات العامة في الأغلب الأعم مصالح عامة حكومية منحها المشرع الشخصية الإعتبارية للخروج بالمرفق عن الروتين الحكومي.

ويرى وليم أ. روبسون William A. Robson [1] في كتابه عن الصناعة المؤممة والملكية العامة أن المؤسسة العامة The Public Corporation تعتبر في نطاق المنشآت الحكومية ، ومن أهم المبتكرات الحديثة في القرن العشرين ، وهي توجد في شكل أو في آخر في كثير من الدول المختلفة في شتى أنحاء العالم.

---

Nationalized Industry and Public Ownership, By : William A. Robson-George Allen and Urwin Ltd, 1960, p. 28.

وهناك من الباحثين[١] من **يعرف المؤسسة العامة ، بأنها مشروع إقتصادي عام ، له شخصية معنوية ، تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي ، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.**

**النظام القانوني للمشروعات العامة :**

قسم المشرع المصري النظام القانوني للمشروعات العامة إلى طوائف أربع بصفة[٢] أساسية وهي :

**(أ) نظام المؤسسات العامة :**

**وهي المشروعات الإقتصادية التي تمارس نشاطاً إقتصادياً سواء أكان تجارياً أو ماليا .. الخ. وتمنح الشخصية المعنوية** ، وهذه يحكمها القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ الذي إستهدف تحديد وضعها القانوني بالنسبة للدولة ومدى إشراف الدولة عليها ومصادر تمويلها وكيفية إعداد ميزانيتها وبيان الجهة

---

١ أتى بهذا التعريف الأستاذ الدكتور عبد السلام بدوي ، في مؤلفه عن " الرقابة على المؤسسات العامة " .. الناشر مكتبة الأنجلو المصرية عام ١٩٦٥ صفحة ١٥.

وقد أورد المؤلف عديداً من التعريفات لكثير من الباحثين - نرجو الرجوع إليها في صفحات ١٤ وما بعدها - منها مثلاً تعريف بروفسور " فريدمان " أن المؤسسة العامة تتميز بأنها منظمة عامة ذات شخصية مستقلة ، تنشئها الدولة وتتملكها بدون وجود مساهمين آخرين ن ومسئولة أمام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص ، وتدار عن طريق مجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية ، ولها حسابات مستقلة تسير وفقاً لأساليب المشروعات الخاصة ، غير أنها تخضع للمحاسبة العامة - يرجع إلى :

R. Ke'f Cohen . Nationalization in Britain. The End of a Dogma Second Edition, Macmillan and Co, Ltd., London, 1961, p. 308.

٢ يرجع إلى البحث الخاص بالتنظيم الإداري للمشروعات العامة - مجلة العلوم الإدارية السنة السادسة .. العدد الثاني ديسمبر سنة ١٩٦٤ - صفحة ٣٢٨ وما بعدها.

التي تتحمل عجز مواردها والتي يكون لها الفائض .. الخ. وقد روعي في كل ذلك أن تسير المؤسسات العامة على قدر الإمكان طبقاً لأوضاع المقررة في القانون التجاري.

(ب) **الهيئات العامة :**

**وهي مشروعات إدارية ، الأصل أنها لا تمارس وظائف ذات طبيعة إقتصادية** ولكن تمارسها على سبيل الإستثناء وحينئذ لا يكون الغرض من المشروع تحقيق ربح كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العامة ولكن يكون الغرض منه تقديم خدمة للمواطنين بغض النظر عن التكلفة ويحكمها القانون رقم ٦١ سنة ١٩٦٣ . وقد نظمها على نحو مشابه للمؤسسات العامة ولكن مع مراعاة أن **الهيئات العامة تدير أصلاً مشروعات إدارية لا مشروعات إقتصادية** فبسط عليها هيمنة شديدة من جانب الدولة وجعل نشاطها يدور بصفة أساسية في نطاق القانون العام لا في نطاق القانون الخاص كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسات العامة.

(ج) **شركات القطاع العام[١] :**

وهي شركات تشكل وتدار على النمط المقرر في القانون التجاري فيما عدا ما يرد به نص خاص مثل الأحكام التشريعية التي تنقل سلطة الجمعية العمومية للمساهمين إلى ممثلي السلطة العامة ومثل لائحة العاملين بالشركات .. الخ.

[١] نرجو أن نوجه النظر إلى المتغيرات في الأشكال القانونية بصدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام وكذلك لائحته التنفيذية ، أوردنا هذه المتغيرات فيما بعد ضمن فصول هذا المرجع.

(د) **الجمعيات التعاونية :**

وتدير مشروعات عامة تعاونية تخضع للأحكام الواردة في التشريعات المقررة في هذا الشأن.

**القطاعات الإقتصادية التي تتولاها المشروعات العامة :**

تتولى قطاعات العمل الوطني المشروعات العامة على الوجه التالي :

(أ) **في مجال الإنتاج عموماً :**

يجب أن تكون الهياكل الرئيسية لعملية الإنتاج بالسكك الحديدية[١] والطرق والمواني والمطارات وطاقات القوى المحركة والسدود ووسائل النقل البحري والبري والجوي وغيرها من المرافق العامة في نطاق الملكية العامة للشعب.

(ب) **في مجال الصناعة :**

يجب أن تكون الصناعات الثقيلة والمتوسطة والصناعات التعدينية في غالبيتها داخلة في إطار الملكية العامة للشعب. وإذا كان من الممكن أن يسمح بالملكية الخاصة في هذا المجال فإن هذه الملكية الخاصة يجب أن تكون تحت سيطرة القطاع العام المملوك للشعب وفي ظله.

---

[١] نرجو أن نوجه النظر إلى أنه في ضوء النظام العالمي الجديد ، الذي تشترك في تنظيمه القوى العظمى التي تملك قوة السلاح ، وقوة المال ، وقوة النفوذ والتأثير ... وعلى وجه الخصوص التأثير في المنظمات الدولية للحصول على القرارات التي ترتضيها .. نقول .. ونكرر أن هذه القوى ، وتحت مظلة قرارات الوكالات الدولية التابعة للأمم المتحدة يُفاجأ العالم بقرارات ذات تأثير على جميع الدول ، ومن بينها تطبيق آليات السوق في ضوء ظروف البيئة ، ومن هنا تجد العديد من دول العالم نفسها في حاجة إلى إعادة تشكيل هياكلها المالية والتجارية والمؤسسية ، وعلى وجه الخصوص الدول النامية التي قد تكون ظروفها الداخلية لا تسمح بالإستجابة لهذه القرارات خلال الفترة المتاحة التي تُحددها هذه القرارات.

يجب أن تظل الصناعات الخفيفة بمنأى دائماً عن الإحتكار وإذا كانت الملكية الخاصة مسموح بها في مجالها ، فإن القطاع العام يجب أن يحتفظ بدوره فيها يمكنه من التوجيه لصالح الشعب.

**(ج) في مجال التجارة :**

يجب أن تكون التجارة الخارجية تحت الإشراف الكامل[١] للشعب وفي هذا المجال فإن تجارة الإستيراد يجب أن تكون كلها في إطار القطاع العام وإن كان من واجب رأس المال الخاص أن يشارك في تجارة الصادرات وفي هذا المجال فإن القطاع العام لابد أن تكون له الغالبية في تجارة هذه الصادرات منعاً لإحتمالات التلاعب ، وإذا جاز تحديد نسب في هذا النطاق فإن القطاع العام لابد له ان يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعاً للقطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقي منها.

يجب أن يكون للقطاع العام دور في التجارة الداخلية ، ولابد للقطاع العام على مدى السنوات القادمة الشاملة من أجل مضاعفة الدخل في عشر سنوات[٢] أن يتحمل مسئولية ربع التجارة الداخلية على الأقل منعاً للإحتكار

---

١ نرجو من القارئ أن يتابع المتغيرات في هذا الشأن ، خاصة بعد سياسة الإنفتاح وسياسة الخصخصة.

٢ إذا جاز لنا أن نُذكّر بالتاريخ فإننا نوجه النظر إلى أن المؤتمر الوطني للقوى الشعبية أقر في مايو سنة ١٩٦٢ ، الأهداف العامة لميثاق العمل الوطني ، ويجوز إعادة النظر في الميثاق كلياً أو جزئياً بواسطة مؤتمر آخر للقوى الشعبية ، وقد أقر المؤتمر القومي العام الثاني في دور إنعقاده الأول في ٢٣ يوليو ١٩٧١ برنامج العمل الوطني المقدم من السيد الرئيس محمد أنور السادات ، وأعتبر هذا البرنامج وثيقة من وثائق العمل الوطني التي تضم إلى الميثاق وبيان ٣٠ مارس ، ثم تولى الرئيس محمد حسني مبارك قيادة العديد من المؤتمرات السياسية والإقتصادية والدولية لإستخلاص الأفضل من بين تجارب الأمم ، ثم الإنصهار في الظروف المحيطة بمصر ، والبدء بالواقع وفي حدود الممكن والإنتقال به تدريجياً نحو تحقيق الهدف دون الخضوع لبعض الوكالات الدولية التي كان لها آراء أخرى ، ومن هذا المنطق نرجو الرجوع إلى تطورات

ليفسح مجالاً واسعاً في ميدان التجارة الداخلية للنشاط الخاص والتعاوني على أن يكون مفهوماً بالطبع أن التجارة الداخلية خدمة وتوزيع مقابل ربح معتدل لا يصل إلى حد الإستغلال تحت أي ظرف من الظروف.

**(د) في مجال المال :**

يجب أن تكون المصارف في إطار الملكية العامة وأن شركات التأمين يجب أن تكون في نفس إطار الملكية العامة صيانة لجزء كبير من المدخرات الوطنية وضماناً لحسن توجيهها والحفاظ عليها.

**مزايا المشروعات العامة :**

١) إلى جوار الأهداف العامة التي ترمي إليها الدولة في التوسع في المشروعات العامة وهي : تنمية الإقتصاد القومي ورفع مستوى المعيشة وتقريب الفوارق بين الطبقات ومنع الإحتكار والإستغلال وسيطرة رأس المال ، **فإنه توجد أهداف مباشرة تختلف بإختلاف القطاعات الإقتصادية ممثلاً في بعض المشروعات ذات الأهمية الحيوية لا ترمي الدولة إلى الربح بل أحياناً تحقق خسارة إذ أن هدفها الأساسي هو توفير الخدمات إلى الشعب كالسكك الحديدية ومؤسسات النقل العام أو الإذاعة** ، وفي بعض الأحيان يكون القصد من الإلتجاء إلى المشروع العام المتحرر من الروتين الحكومي كالهيئة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية والمؤسسات العامة للسينما والإذاعة والتليفزيون. **وأحيانا يكون من أغراض**

---

الإصلاح الإقتصادي في عهد الرئيس حسني مبارك ، والجُهود التي بُذلت وأشادت بها المنظمات الدولية المتخصصة.

**المشروع العام تحقيق الربح وزيادة حجم النقد في الدولة مثل المشروعات العامة التي تتولى قطاع السياحة والفنادق.**

٢) في بعض الأحيان ترمي المشروعات العامة إلى الحد من الروح الإستغلالية لدى القطاع الخاص ، فقد عهدت مصر إلى القطاع العام بتولي ربع التجارة الداخلية مع ترك الباقي للقطاع الخاص والتعاوني ، ولاشك أن تدخل المشروعات العامة في هذا القطاع **أدّى إلى منافسة القطاع الثاني مما يدفعه إلى التخلي عن الروح الأنانية الإستغلالية.**

٣) تهدف المشروعات العامة في كثير من الأحيان إلى خلق فرص عمل جديدة لإمتصاص القدر الزائد عن الحاجة من العمال الزراعيين وتحويلهم إلى قطاع الصناعة **كما وتستهدف المشروعات العامة في أحيان أخرى الدخول في ميادين يُحجم عنها القطاع الخاص إما لحداثتها أو لأنها لا تحقق ربحاً سريعاً أو تجاوز إمكانياته ومثل ذلك الصناعات الثقيلة والتعدينية.**

٤) المفروض أن تتنافس المشروعات العامة التي تمارس نشاطاً من نوع واحد فيما بينها ، فمثلاً شركات المقاولات والإنشاءات لها جميعاً أن تتقدم بعطاءاتها في المناقصات والمزايدات ، ويرسى العطاء على الشركة صاحبة أفضل عرض . وكذلك فإن شركات التعمير قد تتنافس فيما بينها فيما تمنح من مزايا وشروط للمتعاقدين معها.

وقد أوجد القانون وسيلة لتحقيق وسيلة التعاون والتنسيق بين المشروعات العامة التي تمارس نشاطاً من نوع واحد بأن أنشأ

مؤسسات عامة نوعية كُل منها تشرف على الشركات والمشروعات التي تمارس ذات[١] النشاط.

٥) كفلت القوانين التي أدت إلي توسع القطاع العام للقوى العاملة حقوقاً ومزايا جديدة لم يكن من المستطاع الحصول عليها في ظل النظام الرأسمالي السابق ومن أهمها **أنها أوجبت أن يكون أربعة من العاملين في كل مشروع أعضاء في مجلس إدارته الذي لا يزيد**[٢] **عن تسعة ، فضلاً عن حق العاملين في كل مشروع في الحصول على ٢٥٪**[٣] **من أرباحه سنوياً** منها جزء يوزع نقداً والباقي في شكل خدمات تؤدي لهم . ولاشك أن مساهمة العاملين في الشركات في مختلف المشروعات العامة في عضوية مجالس إدارتها قد حقق مبدأ الإدارة الذاتية للمشروعات العامة تمشياً مع مبدأ ديموقراطية الإدارة وجماعية القيادة ، ولاشك أن لهذا بواعث إقتصادية أيضاً لأن إشراك العاملين في إدارة المشروعات بإعتبارها ملكاً للأمة يجعلهم يشعرون بأنهم يديرون فعلاً مشروعاً يملكونه ويحصلون على جزء من أرباحه مما يزيد حوافز الإنتاج لديهم.

٦) المشروعات العامة المتجانسة والتي تتخذ شكل شركات أو منشآت تتبع مؤسسة عامة واحدة ، وينبغي أن يتولى مجلس إدارة المؤسسة والهيئات العامة التي تباشر أعمالاً تدخل في مجال إختصاص وزارة واحدة تخضع لإشراف الوزير المختص الذي يقوم بالتنسيق

---

١ القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بشأن المؤسسات العامة.

٢ يرجع إلى القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ – وإلى القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤.

٣ يرجع إلى القانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٠.

**بينها. ولا يوجد ما يمنع من أن تنشأ علاقات ومعاملات بين مختلف المشروعات ولو كانت تتبع جهات متعددة.**

٧) يمكن دائماً للمشروعات العامة أن تستعين أو تتعاقد مع شركات ومنشآت القطاع الخاص مع ملاحظة أن هناك مجالات معينة يحتكرها القطاع العام وفقاً لميثاق العمل الوطني ومختلف قوانين الدولة.

٨) **تخضع المشروعات العامة لرقابة الدولة ممثلة في ديوان المحاسبات** ، فضلاً عن أنه قد أجيز للمؤسسات العامة أن تعين مراقباً أو أكثر للحسابات من الأشخاص الطبيعيين الذين تتوافر فيهم الشروط المبينة بالقانون الخاص بالمراجعين والمحاسبين ، **وديوان المحاسبات هو الجهاز الذي يتولى مراقبة حسابات الدولة أيضاً ، وله حق الإعتراض على ما يكتشفه من مخالفات مالية ، وحق طلب محاكمة المسئولين عن هذه المخالفات.**

ولهذه المراقبة أثر كبير في دقة وإنتظام سير أعمال المشروعات العامة.

٩) كل مشروع من المشروعات العامة له حساباته المستقلة وميزانيته المستقلة ، **فإذا كانت الشركات مثلاً تتبع كل مجموعة متجانسة منها مؤسسة عامة واحدة إلا أن لكل من هذه الشركات ميزانياتها وحساباتها مستقلة عن حسابات المؤسسة وميزانيتها ، وهذه الطريقة تُمَكِّن من الحصول على صورة واضحة عن مدى نجاح كل مشروع ، إلى جانب الحصول على صورة إجمالية عامة عن ميزانيات وحسابات المؤسسات العامة وتقارير مكاتب المتابعة.**

**مشكلات المشروعات العامة :**

**المؤسسات العامة في مصر قد تطورت من مؤسسات عامة للتنمية[١] هدفها تنمية أكثر من قطاع إقتصادي إلى مؤسسات نوعية متخصصة تعمل في ظل نظام إقتصادي يأخذ بأسلوب التخطيط الشامل** ، هدفه مضاعفة الدخل القومي كل عشر سنوات ، غير أن المؤسسات العامة قد قابلتها بعض المشكلات في الفترة السابقة ، وهي مشكلات تصاحب غالباً فترة التنمية ومن هذه المشكلات ما يأتي :

١) **لم تتطور المنظمات الإقتصادية بعد تطوراً كاملاً** يتيح لها أن تعمل وفق نظام إقتصادي مخطط سواء من ناحية تكوينها أو إدارتها أو علاقتها بالأجهزة المركزية المختلفة - أو بالوحدات الإقتصادية ، **فالتشريع وهو الأساس الذي تقوم عليه كافة العلاقات الإقتصادية ، لم يحدد على نحو دقيق أو مفصل معنى المؤسسة والدور الذي تقوم به ، والعلاقة التي تربطها بالأجهزة المركزية والوحدات التابعة لها كذلك لم يتوحد الشكل القانوني للمشروعات التي تشرف عليها المؤسسات ودورها في النشاط الإقتصادي.**

ولقد ترتب على عدم وضوح التشريع المنشئ للمؤسسات العامة وجود بعض الثغرات القانونية والتنظيمية والإدارية في علاقة المؤسسة مع غيرها من الأجهزة التي تتعامل معها أو تلك التي تراقب أداءها.

---

١ يرجع إلى " الرقابة على المؤسسات العامة " تأليف الدكتور عبد السلام بدوي - الناشر : مكتبة الأنجلو المصرية عام ١٩٦٥ - صفحة ٥٢١ وما بعدها ، على أن يؤخذ في الإعتبار أن هناك العديد من المتغيرات التي طرأت على هذه المؤسسات والأخذ بنظام " الشركات القابضة وفروعها " .. الخ ..

ففي علاقة المؤسسة بالأجهزة المركزية لم يتضح على نحو مفصل دور جهاز التخطيط أو المؤسسات في إعداد الخطة ، ويتطلب الأمر وضع جداول إنتاجية ومالية مفصلة تحدد دور المشروعات في تنفيذ الأهداف الكمية . كذلك فإن جهاز التخطيط لا يقوم بمتابعة الخطة على النحو المتبع في النظم المركزية.

٢) **لم يُطَوَّرْ الجهاز المصرفي بعد ليساهم في وضع الخطة** بحيث يكون مسئولاً عن إعداد الجداول المالية ، ومراقبة تنفيذ المؤسسات للخطة بمراجعة مخصصات الأجور والمواد الخام وكميات الإنتاج التي إستهدفتها الخطة.

٣) **لم يتحدد بشكل واضح علاقة المؤسسات الإنتاجية بأجهزة التجارة.**

٤) نشأت مشكلة تعدد الأجهزة التي تراقب نشاط المؤسسات العامة مما أدى إلى **الإزدواج والتدخل في إختصاصات هذه الأجهزة.**

**الشركات المتعددة الجنسية :**

وجهنا النظر في مقدمة هذا الفصل عن رأينا عن المتغيرات التي قابلتها وتقابلها الشركات المتعددة الجنسية ، وقد حاول العديد من كبار رجال الإقتصاد والإدارة والمنظمات الدولية تعريف " الشركات المتعددة الجنسية " غير أن كُلاً منهم تناولها بمفهومه الخاص من عرضها :

وعلى ما يظهر فإن الأستاذ بهرمان يبدي تشدداً أقل في الحجم وإهتماماً أوفر بتكييف الحدود الكمية يعرف الشركة متعددة الجنسية **بأنها تلك ذات المحتوى الأجنبيى ٢٥٪ أو يزيد ، والمحتوى الأجنبي هو نسبة من المبيعات**

**أو الإستثمار أو الإنتاج أو التشغيل في الخارج ، غير أن ذلك لا يكفي . فالمشروع متعدد الجنسية لا يعمل كتراكم من الشركات المحلية تدار بطريقة مفككة بواسطة أصحاب الأسهم ، بل كمشروع واحد منضبط بصرامة يتوطن في أسواق يفصل بينها الحدود الوطنية وتعمل في ظل حكومات وطنية عديدة.**

وقد يكون من المناسب أن نشير إلى التقرير الذي رفعته لجنة المجلس الإقتصادي والإجتماعي التابع للأمم المتحدة وذكرت فيه بعض المميزات التي تتعلق بهذا التقرير حيث[١] ذكرت :

**فبالمعنى الواسع يمكن وصف " المؤسسة " متعددة الجنسية بأنها أي مؤسسة ذات فرع أو شركة منتسبة أو شركة تابعة أجنبية واحدة أو أكثر وتنخرط في الإستثمار في أصول إنتاجية أو مبيعات أو إنتاج أو تشغيل الفروع والتسهيلات الأجنبية. وهذا التعريف يتخلص من قيود الحجم والتضييق في مضمون النشاط ومدى المحتوى الأجنبي ليشمل بذلك كافة المشروعات التي تستثمر مباشرة خارج بلادها الأصلية ( أي البلاد التي يوجد بها المركز الرئيسي للشركة الأم).**

أما التعريف الضيق فيتجه إلى إستيفاء شروط معينة لأحكام التعريف مثل نمط النشاط ، فهي شركات إنتاجية ، أو حد أدنى من الشركات – المنتسبة affiliates وليكن ٦ شركات أو حد أدنى من المساهمة الأجنبية في النشاط وليكن ٢٥٪ من إجمالي الأصول أو المبيعات أو العمالة.

---

١ U.N. Department of Economic and Social Affairs, Multinational Cooperation in World Development. (New York, 1973).

والواقع إن ما هو جوهري في مهمة التعريف هو **تحديد مدلول صفة " تعدد الجنسية " التي تتمتع بها تلك الشركات فأغلب الكتاب الغربيون يفتقرون إلى الإدراك الكافي للطابع والأساس القومي لهذه الشركات ، وعادة ما يقصدون إلى إضفاء صفة تعدد الجنسية بمعنى أن الشركات قد تخلصت من بعدها القومي وإكتسبت جنسيات عديدة** بقدر ما تمتلك وتسيطر على المشروعات والشركات في بلاد العالم.

أما بالنسبة لنا في البلاد النامية – ومن الناحية العلمية بصفة أعم ، تثير قضية الجنسية أموراً هامة في الواقع الإقتصادي والإجتماعي والسياسي بما لهذه الشركات من فعالية عميقة على هذه الجوانب من الحياة الإجتماعية وأول هذه القضايا هي **مسألة الولاء. ولا ينكر أغلب الكتاب أن ولاء – الشركات التابعة للمؤسسات الأجنبية في أي دولة إنما يتجه إلى الشركة الأم والدولة التي يقع فيها مركزها الرئيسي ، وأنها تخدم بالدرجة الأولى أهداف الشركة الأم في تعظيم أرباحها العالمية.**

ويتعين أن ينجلي الخلط الناشئ عن كون هذه الشركات تعمل في عديد من القوميات. فنحن لسنا إزاء شركات وطنية ترتبط بأي نوع من الصلات مع شركات أخرى في خارج البلاد على أسس متكافئة. **وإنما نحن أمام شركة ضخمة تقوم بالإستثمار وإدارة مشروعاتها المختلفة مباشرة عبر قنوات إتصال مباشرة بحيث تخضع لها كل مجموعة شركاتها في خارج البلد الأصلي في كافة عملياتها ، وتصبح مسئوليات الشركة التابعة الأساسية أمام الشركة الأم.**

**الخصائص العامة للشركات متعددة الجنسية :**

**يقصد بالخصائص العامة للشركات متعددة الجنسية مركزها النسبي في - إقتصاد بلادها الأم[١] ، وفي إقتصاد البلاد التي تعمل بها شركاتها التابعة والأهمية النسبية لعملياتها الخارجية في إقتصاديات الشركة نفسها.**

١) فأول الخصائص العامة لتلك الشركات هو **حجمها الهائل بالمقارنة ببقية مشروعات الإقتصاد القومي للبلد الأم** الذي يوجد فيه مركزها الرئيسي. فقد لاحظ الستاذ فرنون ، إنه بالنسبة لأضخم ٥٠٠ شركة أمريكية وهي تلك التي أوردتها مجلة " فورشن Fortune " في قائمتها السنوية نجد أن ١٨٧ مشروعاً متعددة الجنسية الأضخم تتفوق على بقية الشركات الأخرى ، وكل الشركات الأمريكية سواء في حجم المبيعات السنوية أو قاعدة الأصول الإنتاجية مقدرة بالدولار. **ويلاحظ أن هذا التفوق يبرز أكثر في حالة صناعات السيارات والبترول والمعادن المصنعة والعقاقير والكيماويات الأخرى** ، على حين يقل في حالة الصناعات التقليدية مثل الصلب والنسيج ويتفاوت بينهما في الحالات الأخرى.

٢) ونتيجة لقوتها الإقتصادية العملاقة **تبدو الشركات متعددة الجنسية من زاوية ميزانياتها وحجم مبيعاتها السنوية أعظم قدرة من دول قومية عديدة حتى في أوربا الغربية.**

١ نرجو التكرم بالرجوع إلى " الشركات المتعددة الجنسية " تأليف الأستاذ / محمد السيد السعيد – الهيئة المصرية للكتاب ، ص ٤٢ وما بعدها.

٣) **ولاشك أن الشركات متعددة الجنسية حتى تلك العملاقة منها تعتمد بدرجة كبيرة على عوائدها من الخارج** ، ويتناسب هذا الإعتماد مع درجة إندماجها في الإستثمارات الدولية وينعكس على المؤشرات الإقتصادية الأساسية سواء نسبة الأصول في الخارج إلى جملة الأصول الإنتاجية للشركة مقدرة بالدولار ، أو نسبة المبيعات في الخارج إلى جملة المبيعات السنوية للشركة ، أو نسبة المبيعات في الخارج إلى جملة عوائد الشركة.

# الخلاصـــة

تهتم المنظمات بإختيار الشكل القانوني الأمثل الذي يتناسب ونوع النشاط الذي يزاوله ، حيث تترتب عليه مسئوليات إجتماعية للمشروع قبل العاملين فيه ، وقبل المجتمع ، هذا بالإضافة إلى أن الشكل القانوني للتنظيم تنعكس آثاره على مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية ، ولذلك ينبغي فهم وإستيعاب التشريعات التي توضّح إطار المشروعية الذي ينبغي أن يتحقق عند تأسيس أي مشروع من المشروعات ، والعوامل الأخرى التي من بينها ما يتطلبه المشروع من مال ، ومدى ما يتعرض له هذا المال من مخاطر .. وكذلك حجم المشروع وما يتطلبه من كفايات فنية وإدارية متعددة .. الخ ... وهذه العوامل تنطبق على التنظيمات التعاونية أيضاً بإعتبارها تنظيمات إقتصادية بالإضافة إلى كونها تنظيمات إجتماعية.

وبالرجوع إلى الأشكال القانونية في مصر ، فإننا نجد المشروع الفردي الذي يعتبر أبسط الأشكال القانونية للمشروعات وأكثرها إنتشاراً ويعتمد نجاحها على قدرة الفرد على تنظيم وإدارة مشروعه. كما يوجد شركات التضامن ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيد وحد. أما شركات التوصية البسيطة ، فينطبق عليها ما ينطبق على الشريك المتضامن ويلتزم الشريك الموصي بتقديم حصته في رأس المال ولا يدخل إسمه في عنوان الشركة وله حق مراقبة أعمالها. ويوجد أيضاً شركات التوصية بالأسهم ، وهي شركات يوجد بها شركاء متضامنين وشركاء آخرون موصون يسهمون في رأس المال بشراء الأسهم المتساوية القيمة ولا يُسألون عن ديون الشركة وتعهداتها. كما توجد شركات المحاصة ، وهي شركات مستترة يعقدها الشركاء فيما بينهم.

كما توجد الشركات المساهمة وهي تقوم بدور مهم في حياة الأمم الإقتصادية ، لذلك رأينا المُشرِّع المصري يبذل جهوداً كبيرة من أجل منع قيام الشركات التي تريد العبث بثروة الجمهور فصدر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ وتعديل بعض مواده في عام ١٩٥٧ ، وقد تلاحقت بعد ذلك القوانين المعدلة والمنظمة لهذه الشركات أملاً في إصلاحها، وإبعاد الفساد عن بعضها. وهناك أيضاً الشركة ذات المسئولية المحدودة التي لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكاً ، ولا يجوز لها أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الإدخار أو تلقي الودائع أو إستثمار الأموال لحساب الغير . كما توجد أيضاً العديد من الأشكال القانونية للتنظيمات التعاونية التي أوضحناها بشئ من التفصيل ، بالإضافة إلى المشروعات العامة والشركات المتعددة الجنسية.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق :

أ) لماذا يهتم أصحاب المشروعات بإختيار الشكل القانوني ؟

ب) لماذا ترتب على التغيرات الدولية إحداث تغيُرات هيكلية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

ج) لماذا تنعكس آثار الشكل القانوني للمنظمات على مختلف الجوانب الإدارية ؟

*) أكتب بحثاً توضح فيه ... لماذا يُعتبر المشروع الفردي أبسط الأشكال القانونية للمشروعات ، وفي نفس الوقت يعتبر أكثرها إنتشاراً ؟.. ثم تناول في دراسة إنتقادية مزايا وعيوب المشروع الفردي.

*) أجب موضحا ما يأتي :

١) ما هو الفرق بين شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم.

٢) شركة المحاصة ومزاياها وعيوبها.

٣) ما هو الدور الذي يقوم به القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ ، وما هي تعديلات القوانين التي طرأت عليه ؟ ... وما هي أسباب هذه التعديلات ؟ .. وما هو أسلوب التصويت في الجمعيات العمومية ؟..

*) أكتب في إيجاز موضحاً ما يأتي :

أ) ما هي التقسيمات الأساسية للنظام القانوني للمشروعات العامة في مصر ؟... وما هي القطاعات الإقتصادية التي تتولاها هذه المشروعات ؟.. وما هي مشكلاتها ؟.

ب) ما هي الخصائص العامة للشركات متعددة الجنسية ؟.. وما هو رأيك بالنسبة لنشاطها الإقتصادي وتأثيره على المشروعات القومية ؟..

# الفصل الثامن

# التطور الإداري

# والوظائف الإدارية

# أولا : أهمية الكوادر الإدارية

## قيمة المعرفة وقيمة العمل :

من الحقائق التي ينبغي على مختلف المنظمات أن تأخذها في الإعتبار أن عالمنا المعاصر يشهد ظاهرة الإنتقال إلى الإنتاج الكبير في المعلومات **وأن مراكز القوى تنتقل من القلة التي تمتلك المال إلى الغالبية ، التي تمتلك المعلومة ، هذا بالإضافة إلى سقوط الأيديولوجيات ، وذهاب البعض إلى ضرورة إيجاد نظرية جديدة لقيمة المعرفة[1] لتحل محل نظرية قيمة العمل ، كما أن شبكة الإتصالات هي التي ستنقل المنتجات الجديدة في مجتمع المعلومات مثلما كانت شبكة الطرق تنقل المنتجات الصناعية في مجتمع الصناعة** (الخطاب يصل إليك في ٣ أو ٤ أيام بالبريد العادي ، ويأخذ ثوان معدودة إذا أُرسل إليك بالفاكس ، أو البريد الإلكتروني). **ومما لاشك فيه أنه لا يوجد إنسان يرتبط بعصرنا الحاضر لا يعلم أن تكنولوجيا الحاسب الآلي ، هي المُحَرِّك لعصر المعلومات ، مثل الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية.**

---

١ نرجو أن نوجه النظر إلى أن جميع علماء إدارة الجودة الشاملة يؤكدون على أن العالم الآن ينبغي أن يراجع نُظمه التعليمية من أجل تعظيم قدرة الإنسان المشارك في عملية التنمية ، بحيث يَجْمع خريج الدراسات بين الحُسنيين ، حُسن الأخلاق وحُسن العلم وصولاً إلى أداء العمل برقابة من ضمير في ضوء العلم المتقدم الذي يواكب عصره ، **وأن كل منظمة في عالم اليوم عليها أن تبنى من داخل هيكلها التنظيمي والإداري " إدارة التغيير "** ، وهذا يتطلب الحاجة السريعة لتبني إستراتيجية جديدة تستند إلى الأشخاص المؤهلين القادرين على إحداث التغيير.

**وبتحليل دقيق لهذه الأوضاع نجد أنه ينبغي على مختلف المنظمات أن تُساير عصر إنفجار المعرفة إذا كان لها أن تحقق أهدافها الإجتماعية والإقتصادية.**

ونظراً لأن المنظمات تهتم بالدرجة الأولى بالإنسان والإنتقال به إلى حياة أفضل .. ودخل أفضل .. وبيئة أفضل .. إلخ .. فإن هناك إجماع على أن جودة الحياة تقاس الآن بثمانية عناصر أساسية :

**١) مستوى المسكن. ٢) مستوى العناية الصحية.**

**٣) مستوى التعليم . ٤) مستوى خدمات النقل.**

**٥) مستوى الخدمات الثقافية والترفيهية.**

**٦) مستوى الأمن العام ونسب الجرائم.**

**٧) العوامل الإقتصادية.**

**٨) المناخ ونظافة البيئة.**

**ومن الضروري أن يكون لمنشأة العمل سواء أكانت قطاعاً عاماً أو خاصاً أو تعاونياً أو إستثمارياً أو نشاطاً أهلياً الدور الغالب في الإسهام في تحقيق معظم هذه العناصر ، فالمنشأة الجديدة تدرك أن الموارد البشرية هي المُفجِّر لكل إمكاناتها وأنها العنصر الأساسي لقدرتها التنافسية ، ولذا نرى إهتمام المنشآت في الدول المتقدمة بصحة ولياقة العاملين بها ، وتشجيعهم على الإمتناع عن التدخين ومحاربة البدانة ، وتقليل الوزن وتعليمهم السيطرة على عوامل الضغط النفسي ، كما نرى مقدمات هامة في تحقيق إنتماء العاملين لمنشآتهم بواسطة خيارات عديدة مطروحة مثل خيار المشاركة وخيار الزمالة ( فمثلاً هناك منشآت لا يتدرج فيها المتخصص في**

**الوظـائف الإداريـة**[١] **ويفقد مـيزة تخصصـه بـل يبقـى فـي موقعـه ، وتـأتي الترقية على هيئة زيادة في السلطات لممارسة التخصص وزيادة في المرتـب والمزايا )** ونرى شركات تطلق على العاملين كلمة " الشريك " ونشاهد تكويـن " المجموعات الصغيرة " داخل وحـدات العمـل ، بحيث تكـون كـل مجموعـة مركز عمل مستقل يعطيها مضمون " المالك – المدير " وتتجه بعض المنشـآت نحو تحديد أشكال مختلفة في عقود العمل تتلائم مع طبيعة وظـروف المتعـاقد وتعطيه الحق في الإختيار بين العديد من البدائل ، مثـل إجـازات إضافيـة ، أو نظم للرعاية الصحية والإجتماعية ، تشمل الإشـتراك فـي النـوادي ، أو تسديد مصـاريف دراسات جديدة ، أو أنواع التأمين المختلفة على الحيـاة والأصـول ، وبعض العقود تشمل أيضـاً تحمـل مصروفـات مثـل تلـك المرتبطـة بالمقاضـاة والمشاكل القانونية ، ويمكن للعامل أن يتنقل بهذه المزايا التعاقديـة مـن شـركة إلى أخرى دون خسارة نظراً لوجود نظام عام يحـدد ويضمـن هـذا النـوع مـن التعاقدات ، **ومما لاشك فيه أن " الكومبيوتر " يعطي للمنشآت وسـيلة تيسـير وتسهيل إبرام مثل هذه العقود المتنوعة والتي " تُفَصّل " حسب كل حالة بدلاً من**[٢] **العقود الجماعية ، أو النمطية المتعارف عليها** بـل أن التعريـف لنظـام

---

١ لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد أن المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية يعتبر في مقدمة المنظمـات في مصر التي طبّقت هذه القاعدة منذ عام ١٩٦٠ ، والروح السائدة بين القوى الوظيفية في المعهد أن الإدارة الناجحة هي عبارة عن التضامن النابع من القلب والمسئولية الذاتية في ضوء إجادة العمل لتحقيق الهدف ، ومن هذا المنطق فإن فريق العمل يهتم بالجودة ، وأن جودة الأداء في العمل في أي موقع هـي الأساس الذي يترتب عليه زيادة المرتبات والمكافآت وسعي الرئاسات إلى تحقيق مزيد من المزايا للقوى العاملة.

٢ الفيصل دائماً في هذه العقود هو أخلاقيات الشخص ودرة مهارته وإستيعابه لتكنولوجيا العصر عملاً بقول الله سبحانه وتعالى : " هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون "... وكذلك قوله سبحانه وتعالى " رفع الله الذين آمنوا منكم وأوفوا العلم درجات " صدق الله العظيم .

المكافأة الشاملة (المرتب – المزايا – التأمين ) أصابه أيضاً التعديل ، **فنرى المكافآت تتحدد بنسب من المساهمة والمشاركة في الأرباح.**

## المنظمات الدولية والتنمية البشرية :

ولعل هذه المعاني جميعاً التي أوضحناها كانت من بين إهتمامات المنظمات الدولية ومن بينها منظمة العمل الدولية حينما أَعَدَّتْ في أحد المؤتمرات[1] التي حضرناها ورقة عمل لكي يناقشها المؤتمر والتي أُلقي الأضواء فيها على دور التنمية البشرية وكفاءة الإدارة فيما يتعلق بالتنمية الإقتصادية وتحليل ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية.

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن ورقة العمل لم تهتم فقط بالتنظيمات التعاونية إنما إمتدت لكي تشمل كافة التنظيمات التي تعتمد على نفسها في تحقيق أهدافها سواء أكانت هذه التنظيمات غير رسمية أو تنظيمات تهتم بترويج عضوية التنظيمات التعاونية لدى القطاعات الشعبية للعمل على جذبهم إلى أسلوب جديد من شأنه أن ينتقل بهم تدريجياً لكي يصبحوا مشاركين في التنظيمات التي تعتمد على مبدأ الإعتماد على النفس من أجل إشباع حاجات أعضائها الإجتماعية والإقتصادية .. **أي الإرتفاع بمستوى الإنسان تعليمياً وإجتماعياً وحضارياً وإقتصادياً** وبذلك يستطيع الإسهام في محاربة البطالة المقنعة والظاهرة في ضوء مبدأ الإعتماد على النفس التي تهتدي بملكة العقل وفقاً لقول الله سبحانه وتعالى : " وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه " ، وهذا

---

[1] نرجو التكرم بالرجوع إلى وثائق المؤتمر الذي دعت إليه منظمة العمل الدولية في مارس ١٩٩٣.
Meeting of Experts on Cooperatives - Geneva, 29 March - 2 April 1993.

هو المبدأ الذي إعتمدته مقومات[١] خطة الدراسة بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية .

وإذا كان لي أن أنقل بأمانةالتوصية الخاصة بأهداف المؤتمر في المرحلة القادمة **فإن المؤتمر يؤكد على ضرورة تنمية الثروة البشرية بحيث تتمكن من تحقيق الإدارة الإقتصادية التي يمكن من خلالها أن تتغلب على كافة المشكلات التي قد تتعرض لها الدول والمنظمات في ظل النظام العالمي الجديد الذي تسود فيه آليات السوق أو بمعنى أوضح قانون العرض والطلب .. بما يرتبط به من عوامل الجودة والسعر والإقتراب من الأسواق المناسبة.**

وقد تأكد أن من بين ما ينبغي أن يهتم به المسئولون عن إدارة التنمية البشرية أن يأخذوا في الإعتبار أن النزاع أو التعارض بين التخصص في العمل وبين تحقيق رضاء الإنسان عن عمله بإثراء مهنته بمهام متنوعة ، يُشكِّل تحدياً صَعْباً للمديرين والقائمين على أمر المنشآت ، فالتخصص له مزايا عديدة على مستوى المنشأة ، وعلى مستوى الإنتاجية.

---

١ **تدريب** الطالب على الإعتماد على النفس في البحث والإطلاع ، **عقد** لقاءات علمية لتوضيح الأسس العلمية التي تتضمنها مختلف المقررات ، **تدريب** الطالب على إجراء البحوث التي تربط بين الفلسفة النظرية والتطبيق العلمي ، **تنمية** قدرات الطالب العقلية لتمكينه من الإستقلال في التفكير وإكتساب الشخصية الناضجة ، **تقييم** الطالب في ضوء قدرته على الوصول إلى النتائج العلمية مع مواجهة الضغوط التنظيمية والإجتماعية والعمل بفاعلية مع الآخرين ، **إعتبار** الساعات التي يقضيها الطالب في البحث والإطلاع جزءاً أساسياً من أساسيات التدريب وساعات التمرين المقررة ، **التركيز** على أهمية المناقشات والبحوث كأحد العناصر الأساسية في تقييم شخصية الطالب الأخلاقية والسلوكية والنظامية والعلمية ، **وزن** كبير للبحوث عند تقييم الدرجة النهائية في آخر العام.

ويذهب بعض الخبراء إلى التنبيه إلى مثل هذا الإتجاه ، **فهم يؤكدون أن منشأة المستقبل هي منشأة متخصصين.**

وأياً كان الإتجاه النهائي فالكل متفق على أن التخصص يُسَهِّل العمليات الإنتاجية ، ويبسِّط التخطيط والإشراف ، والحقيقة أنه أيضاً في هذا المجال يقع الكثيرون في أخطاء جوهرية بالدفاع عن إتجاه دون الآخر ، وأخذ مواقف متطرفة ، **فالتخصص مطلوب وإثراء المهنة مطلوب ، وستكون مهمة الإدارة الصعبة إيجاد التوليفة التي تحقق ذلك.**

ولعل من بين **أهم ما تحرص عليه المنشآت المتقدمة في عالمنا المعاصر الجهد الذي تبذله من أجل تنمية القيادات والسلوك التنظيمي للقوى العاملة فيها حيث نرى أنه ينبغي تدريب كافة القوى العاملة فيها بإعتبار أن التنظيمات الإقتصادية تشكل جماعة لها قوة ديناميكية في النشاط الإقتصادي والإجتماعي.**

وإذا كانت التنمية عملية مستمرة لإحداث التغيير اللازم لزيادة الدخل القومي الحقيقي بهدف رفع مستوى المعيشة لأكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع ، فإن الواقع يؤكد على أن **الإدارة هي أداة التنمية** ، ومن هذه الحُقيقة وهذا الواقع يتضح لنا صعوبة الفصل بين أهداف الإدارة وأهداف المجتمع وقِيَمِه.

**والتنمية لها جانبان : جانب فني تكنولوجي ، وجانب إنساني : نفسي - إجتماعي** . وتعني التنمية تغييراً مقصوداً ومخططاً ، وهو تغيير يتناول المجتمع والمنظمة والفرد.

## الإدارة وعصر الفضاء والتكنولوجيا :

**وهناك حقيقة يجب على كافة التخصصات أن تأخذها في الإعتبار وهي أن مجتمعنا يتعرض لما تتعرض له مجتمعات عصر الفضاء من تغيير تكنولوجي سوف يُحيل الكثير مما تستخدم اليوم من أساليب وأدوات إلى " المعاش" بعد سنين قليلة . وقد بدأت الإدارة الحديثة الإعتماد على الإتصال عن طريق الأقمار الصناعية وعلى الآلات التي تستطيع أن تختزن قدراً هائلاً من المعلومات تحصل عليها من مصادر متباعدة في الزمان وفي المكان ، وهي تُصنِّف هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول إشارة ، فتقدم كل البدائل المتاحة ، وما يترتب على الأخذ بكل بديل منها من نتائج وعواقب ،** ولكن يظل الإنسان دائماً هو الذي يتخذ القرار في ضوء أهدافه وقيمه .

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن تأثير التكنولوجيا لا يقتصر على إستخدام أدواتها ، ولكن أخطر ما ينبغي أن يصاحب إستعمالها **هو تنمية القيم والإتجاهات والأفكار لدى الإنسان الذي ينبغي أن يأخذ في إعتباره عند إستخدامها ، ليس فقط مصلحته أو مصلحة المنظمة التي ينتمي إليها فقط ، بل ينبغي أن يضع مصلحة الجماعة والبيئة أيضاً ،** وأخذ هذه المصالح في الإعتبار يرفع من شأن المنظمات ، والمجتمع الذي يعيش فيه المواطنون الذين يتواجدون في مواقع هذه المنظمات ، خاصة وأن مُدخلات هذه المنظمات ومخرجاتها تعتمد إلى حد كبير على ظروف البيئة السائدة التي تعمل فيها هذه المنظمات.

**ونرجو أن نكرر قول العلماء من أنه قد يقع التغيير أحياناً في الجانب المادي دون أن يواكبه تغيير في جانب القيم والإتجاهات . وفي مثل هذه**

**الحالات ، نعاني من ظاهرة " تخلف حضاري " يترتب عليها صراع يعوق مسيرة التغيير.**

ونخلص مما تقدم إلى أن **أهداف المنظمة أهداف ديناميكية مُتغيرة ومتطورة تُستَمَدْ من أهداف المجتمع المتنامي المتطور** . وتتطلب مراحل التحول بصفة خاصة مستويات عالية من الكفاية الإنتاجية للتغلب على ندرة الموارد ولسد الإحتياجات الأساسية للمجتمع على أساس عدالة التوزيع. وهذا **يتطلب تعميق مفهوم المشاركة في تحديد أهداف المنظمة** ونماذجه المختلفة ، وهو المنهج الذي يُفْتَرض – إذا توفرت الظروف والشروط الملائمة – أن يؤخذ به ، حيث أنه يَتَفِقْ مع البحوث والدراسات المستمدة من علوم الإدارة بمختلف فروعها ، **بحيث تكون هناك سياسة ومناهج واضحة تأخذ في الإعتبار ميول القوى العاملة ورغباتها وإستعداداتها وقدراتها ، وتقييمها المستمر لتتحقق الترقية والمكافآت على أسس موضوعية سليمة تستند إلى سياسات ومعايير واضحة ، في إطار العمل** وفقاً لمناهج واضحة يؤدي تطبيقها إلى تقوية الدافعية لدى العاملين ، على أساس أنه لا تعارض بين الصالح العام والصالح الخاص وهو أيضاً المنهج الكفيل بتنسيق الجهود نتيجة وضوح الرؤيا ، وهو الذي يمد المنظمة بمستويات لقياس الأداء تُعرّف العاملين بمدى نجاحهم في قيامهم بأعمالهم ويحفزهم على التقدم في إطار رقابة ذاتية.

وقد يكون من المناسب أن نؤكد على **أن التَغَيّر التكنولوجي الحقيقي الذي يشهده مجتمعنا الدولي المعاصر يُحدث ثورة في سمات الظروف الوظيفية والمعيشية في المجتمع** ، ففي حين يؤدي إستخدام طرق إنتاجية جديدة إلى خفض تكلفة الإنتاج وجعل المُنتَجْ أكثر منافسة . فإن المنتجات

والخدمات الجديدة تؤدي إلى خلق أسواق جديدة ووظائف جديدة. ومن ثم فإن التغيُّر التكنولوجي يعمل على تحسين الهيكل الوظيفي وتقليل العمالة الصناعية وزيادة العمالة في قطاعات الخدمات والتصميم ، والتنظيم والصيانة ، والإدارة ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن **التَغَيُّرْ في طبيعة العمل في كثير من المجالات نتيجة إحداث تغيُّرْ تكنولوجي - يتطلب مهارات وقدرات فائقة تستلزم المحافظة على مستواها بالتعليم والتدريب المستمرين.**

**ولاشك أن تقنية الصناعات الحديثة تؤدي إلى زيادة نسبة العمال المهرة والمستويات الإشرافية المسئولة ، وبالتالي تأخذ المهارات الجديدة والمسئوليات الجديدة مكانها بدلاً من القديمة.**

ومن المعروف أيضاً أن التقنية الحديثة تُزيل الأعمال التكرارية وتنيطها بآلات وطرق جديدة ، وتظهر صناعات ووظائف جديدة كلما تقدمت الصناعات العصرية ، **وتزداد أهمية الأعمال المكتبية التي تجرى خارج المصنع ، ولا فرق في ذلك بين أن تكون ملكية الصناعة بيد الحكومة أم بيد الأفراد الذين يعملون في مختلف الأشكال القانونية للمشروعات سواء أكانت قطاعاً عاماً أو خاصاً أو تعاونياً أو إستثمارياً أو نشاطاً أهلياً** ، حيث يقوم هؤلاء بوظائف التخطيط والتنظيم والتعيين والتوجيه والرقابة والتنسيق والبحوث ، وقد أصبحت هذه الوظائف لا غنى عنها للمشروعات الحديثة وللمجتمعات المدنية.

**مشكلات التطور وعلاقات العمل :**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى **طبيعة التحوُّل الذي يغير أشكال معيشة البشر في كل مكان ، ويوجهها نحو أوجه جديدة ، الأمر الذي**

**يضع على عاتق المستويات المسئولة عن توجيه المجتمع وعلى رأسها الجامعات ومراكز البحث العلمي المتقدم مسئولية التنوير عن طريق الإستناد إلى تفسير شامل للتطورات الإجتماعية المعاصرة ، وعن الخطط التي يضعها العلماء لقيادة التطور في كل مجتمع من المجتمعات أثناء هذه المرحلة التاريخية** ، وعلى وجه الخصوص تلك المجتمعات التي وصلت إلى مراحل متنوعة من التطور ، وواجهت كثيراً من المشاكل العامة المتشابهة ، وتَبَنَّت تفسيرات خاصة تستهدف توضيح المشكلات التي تواجهها ، وإلى توجيه التطور الوجهة التي تريدها ، الأمر الذي يقدم للمهتمين بشئون علاقات العمل بعض الأفكار الجديدة المتفهمة للأوضاع التي حدثت في بلاد أخرى ، وبذلك تتسع آفاقهم للتصرف في الشئون المماثلة بكفاءة أعظم وأفعل.

**إدارة المكاتب ومكاتب الأعمال :**

وبما أن المعاملات وإحتياجاتها قد أصبحت أكثر نمواً ، وأكثر تعقيداً ، فقد تَمَّ في مصر تغيُّرٌ واضح في وظائف المكاتب الإستشارية وهي التي يُطلق عليها مكاتب الأعمال ، حيث أن مكاتب الأعمال قد تغيرت تغييراً جذرياً .. **فالمعاملات غالباً ما تتطلب اليوم العديد من المتخصصين في كل فرع من فروع العمليات التي تقوم بها المنشآت ، سواء في ذلك الشحن بالسفن ، أو الإنتاج ، أو البحوث ، أو التسويق أو ترويج المبيعات أو المحاسبة أو الخدمات** .. الخ.

**وفي المنظمات التي تكون معاملاتها أكثر تعقيداً ، فإن مهمة المكتب لم تعد تخدم فقط أعمال التحرير بالآلة الكاتبة ، أو أعمال الحفظ ، أنها أصبحت الآن حلقة وصل حيوية بين مراحل الإدارة المختلفة .. وكذلك حلقة تنسيق**

**للإدارات المتخصصة ، وتلبية إحتياجاتها فيما يتعلق بمزيد من المعلومات والبيانات التفصيلية ، ومدها بالأرقام الحيوية المستمدة من الإمكانيات الآلية** من آلات التسجيل والتبويب والفرز والماكينات الإحصائية والعقول الإلكترونية.

وفيما يلي نص هذه الفقرة كما أوردها الأستاذان الدكتور هاري هوفمان والدكتور دونالد ج . د . مولكون في كتابهما عن إدارة المكتب ، ويتفق معهما جميع من كتبوا في هذا الموضوع.

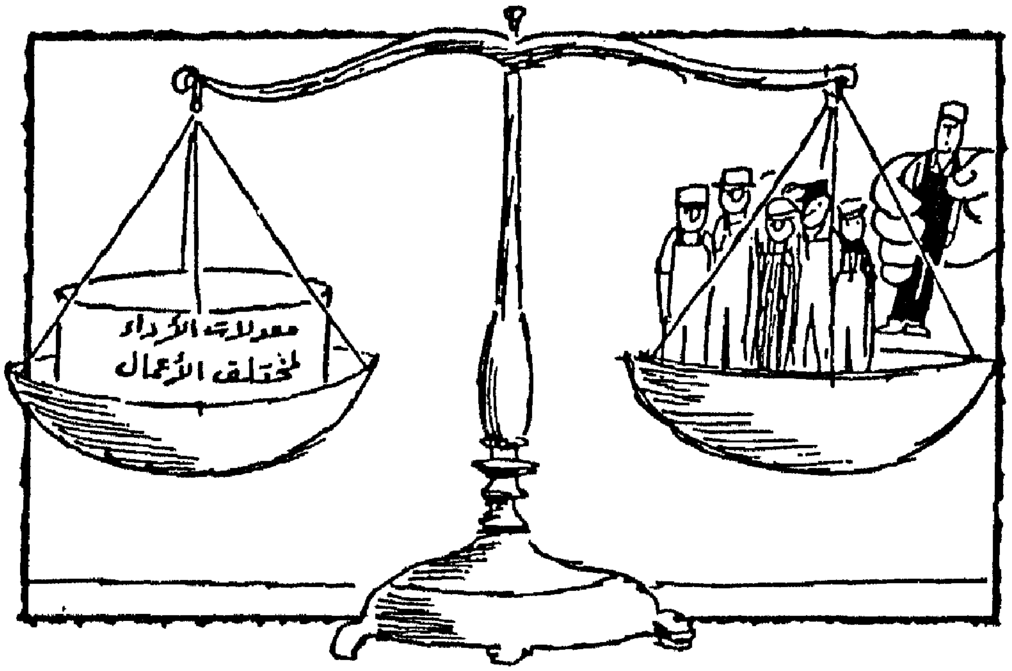
**As businesses and their needs have grown larger and more complex, the concept of the business office has changed dramatically. Business today often demands specialists in every phase of a firm's operations-shipping, production, research, marketing, promotion, sales, accounting, and services. In the more complex business organization; the office no longer serves merely typewriting or record keeping functions. It is now a vital link in the communication between various management levels and in the coordination of the many specialized departments, often filling a need for more comprehensive and detailed data and answers with vital statistics provided through data processing machinery and computers.**

ومما لاشك فيه أن السياسات الإدارية وإجراءاتها ، وسياسة الدولة وإجراءاتها تلعبان دوراً هاماً فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي نحو تحقيق

التطورات المنشودة ، ويكاد يجمع علماء الإدارة العامة على أن من بين الأبعاد الرئيسية لهذه المشكلة ما يأتي :

**التشريعات :**

قِدَمْ التشريعات المُنَظِمَة لأوضاع الإدارة الحكومية وعدم ملاءمتها للظروف الحالية ، وعدم وجود فلسفة موحدة أو إستراتيجية واضحة تحكم التشريعات الإدارية وتوحِّدْ مفاهيمها والإلتجاء إلى طريقة التعديل الجزئي للقوانين دون محاولة تطويرها جذريا ، وعدم تكامل القوانين وتأخر صدور لوائحها التنفيذية لإرشاد وتوجيه المنفذين ، الأمر الذي ينبغي معه الدراسة الموضوعية الكاملة للعلاقات والروابط المراد تنظيمها تشريعيا بحيث تقوم على الواقع فعلاً وليس على تَصَوُّر لهذا الواقع ، وأن تكون مستمدة من بيانات ومعلومات سليمة تُوَضِّح الأبعاد الحقيقية للمشكلة موضع الدراسة ، وتقود إلى ترجيح أفضل الحلول من بين البدائل المحتملة. ويأتي بعد ذلك دور عملية وضع الإطار التشريعي وصياغته بصورة واضحة ومحددة بما لا يترك مجالاً واسعاً للخلاف في وجهات النظر ، ومع تقنين جميع الأصول اللازمة والإقتصار عليها وحدها دون نزول إلى التفاصيل التي يُتْرَك أمرها للإدارة المسئولة عن تطبيق التشريع كي تعالجها في ضوء ملابسات المواقف والمرونة المناسبة في مواجهتها.




ينبغي أن يطمئن مدير المكتب على أن العمل يتم من خلال أيدي خبيرة مدربة لديها القدرة والدافع ، خاصة وأن علماء الإدارة يقررون أن الأداء تكون قيمته صفراً إذا غابت القدرة .. أو غابت الدوافع .. لذلك ينبغي دائماً تصميم أسلوب علمي لقياس مدى كفاءة القوى العاملة في أدائها لأعمالها .. آخذين في الإعتبار أن هذا الأسلوب يوضح معدلات الأداء لمختلف الأعمال .. وبذلك يمكن تقييم الأداء في ضوء المستويات المقررة وبالتالي تصحيح الإنحرافات من خلال الأساليب العلمية الإدارية المناسبة.

**الإسراف الإداري :**

تتركز عيوب الإسراف في إستخدام الموارد في أنها تحد من قدرة الإدارة على تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد المتاحة ومن ثم تنخفض الإنتاجية الحقيقية من ناحية وترتفع التكلفة الفعلية للإنتاج أو الأداء ، **ويتمثل الإسراف في ناحيتين :**

*) إستخدام قدر من الموارد أكثر مما تتطلبه طبيعة الإنتاج أو الأداء.

*) إستخدام نوعيات من الموارد أكفأ وأعلى قدراً مما تحتاجه ظروف الإنتاج أو الأداء.

**ومن مظاهر الإسراف الإداري ما يلي :**

*) التعدد الواضح في إقتناء الأجهزة الحديثة مثل الحاسب الإلكتروني ، ولاشك أن الحاسب الإلكتروني مظهر من مظاهر التقدم العلمي والتكنولوجيا ، إلاّ أن السؤال المطروح : هل درست وحدات الإدارة إمكانيات إستخدام الحاسب الإلكتروني وإحتمالات الإستفادة بطاقته الكاملة ؟... وهل حاولت تلك الوحدات دراسة ما يجب إدخاله من تعديلات وتغييرات على نظم وإجراءات العمل بها ، حتى تتناسب مع إحتياجات الحاسب وأساسيات تشغيله ؟... وأخيراً هل أعدت تلك الوحدات الخبراء المدربين على إستغلال طاقة الحاسب الإستغلال الأمثل ؟... فمظهر الإسراف هنا أن شراء الحاسب الإلكتروني يتكلف أموالاً طائلة ، ولم يُقْدِمْ أحداً على دراسة التكلفة النسبية لإستخدام الحاسب الإلكتروني ومقارنتها

بتكلفة أداء ذات العمليات يدوياً أو آلياً ، وهل تتناسب التكلفة مع جودة الأداء والنتائج المحققة ؟.

*) حرص كثير من الجهات على أن تمتلك كل منها كافة أنواع المرافق والأجهزة والمعدات ولو لم يصل قدر تشغيلها إلى حدود الطاقة المتاحة لها !... فهناك الكثير من وحدات الإنتاج والخدمات تمتلك مطابع وورشاً للصيانة ومراكز للتدريب وأساطيل للنقل دون أن تتوافر لها مقومات التشغيل الإقتصادي السليم !... وبذلك يتبدد الإنفاق لشراء ذات الأجهزة والمعدات وتزيد الطاقة الإجمالية المتاحة منها عن إحتياجات الوحدات الإنتاجية جميعاً.

*) الإستخدام غير الإقتصادي لوقت العمل وإنخفاض عدد ساعات العمل في الجهاز الحكومي ، ويرتبط بهذه الظاهرة الأجور الإضافية ومكافآت الجهد الزائد وكل هذا يتفق في حقيقةٍ لا يمكن إغْفَالُها **وهي أنها أموال تُنْفَق بلا حساب وبلا مقابل من إنتاج حقيقي.**

*) إستخدام الإعلان كوسيلة للترويج وزيادة المبيعات ، ولكن الإعلان علم له أصول ومبادئ ينبغي مراعاتها لضمان كفاءته وفعاليته.

*) التراكم الكبير في قطع الغيار للكثير من الآلات والمعدات وصعوبة حصر تلك الثروة ، الأمر الذي يترتب عليه أن كثيراً من الوحدات تقوم بإستيراد قطع ومعدات وهي متراكمة وغير مُسْتَغَلة في وحدات أخرى.

*) تَعَدُّدْ الأبنية والفروع بشكل لا يتفق مع إقتصاديات التشغيل السليم.

*) الإسراف في المطبوعات والنشرات والكتيبات التي لا تخدم هدفاً واضحاً ولا يستفيد منها أحد ويكون مصيرها المخازن أو البيع بالمزاد العلني.

**تَخَلُّفْ الإنتاج وإنخفاض جودته وإرتفاع تكاليفه :**

من الحقائق المُرَّة ما يؤكده علماء الإدارة جميعاً من أن تَخَلُّفْ الإنتاج (سلع أو خدمات) يُعتبر من حيث النوع والكم من أهم مظاهر التخلُّف الإداري ، فأنواع السلع أو الخدمات المحلية في مصر تقل عن مثيلها في أجزاء أخرى من العالم ، ويثار في هذا الشأن إعتراض يُركِّز على نقص الموارد والإمكانيات المادية كسبب مباشر لهذا القصور في الإنتاج. ولكن هذا النقص يمثل أحد القيود التي تعمل الإدارة في ظلها والتي يجب عليها أن تأخذها في الإعتبار وتجد لنفسها مخرجا. **كذلك فإن هذا النقص في الموارد والإمكانيات المادية يعتبر ظاهرة عامة في كل دول العالم النامية ومع ذلك تتفاوت قدراتها على مواجهة هذا النقص تبعاً لدرجة التقدم الإداري بها.**

ويُلاحظ تَعَدُّدْ مظاهر إنخفاض مستوى الجودة الفعلي في الكثير من مجالات الإنتاج أو الخدمات العامة ومن بينها على سبيل المثال النقل والمواصلات والتليفونات والإنارة وغيرها. **ويبرز إنخفاض جودة الإنتاج كمظهر من مظاهر التخلف الإداري بشكل واضح في الحالات التي تتصل بتقديم الخدمة أو السلعة لجماهير أجنبية كما في خدمات الفنادق والمواصلات والسياحة عموماً.**

وفيما يتعلق بالإرتفاع في تكلفة الإنتاج فإن الإرتفاع النسبي في تكلفة الإنتاج السلعي أو الخدمي يترتب عليه تضييق نطاق السوق المستخدمة للسلعة أو الخدمة ، بالإضافة إلى رفع أسعارها . والدليل على ذلك ما تعانيه شركات

الإنتاج الصناعي حين يُطلب إليها إستخدام بعض مستلزمات الإنتاج التي يتم إنتاجها محلياً لتحل محل مثيلاتها المستوردة من الخارج ، إذ في أغلب الأحيان يترتب على هذا الإحلال إرتفاع تكلفة الإنتاج بنسب قد تصل إلى ٥٠٪ وأكثر ، نظراً لإرتفاع تكلفة إنتاج تلك المستلزمات محليا. **إن الصورة العامة بالنسبة للكثير من أشكال الإنتاج السلعي أو الخدمي أنها تتم بمستوى عال من التكلفة الحقيقية الأمر الذي يُضعِف من قدرتها التنافسية في الأسواق الأجنبية ويجعل الفارق بسيطاً بين أسعارها وأسعار السلع الأجنبية الأعلى جودة ، والأفضل في الأداء مما يشجع المستهلك المحلي على الإقبال على السلع الأجنبية وبذلك يجعل تهريب تلك السلع تجارة رابحة بالرغم من الحماية الجمركية أو القانونية.**

# ثانياً : شركات قطاع الأعمال والوظائف القيادية

**مصر وجهود الإصلاح الإداري :**

ولعل الموضوعات التي ناقشناها فيما سبق كانت من بين الأسباب التي دفعتنا إلى أن نحاول في هذا المرجع أن نلقي الأضواء على المُتغيرات العالمية التي تؤثر على إقتصاديات المجتمعات الدولية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة ،**والدوافع التي أدت إلى أن تبذل مصر الجهود من أجل الإصلاح الإقتصادي الذي يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، ومن بين الجهود التي بذلتها الدولة إصدارها للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العامة.**

وبما أن الإصلاح الإقتصادي لن يستطيع أن يُحقق الأهداف المرجوة **إلا إذا إعتمد على القيادات الإدارية الأمينة والنزيهة والمدربة القادرة على تعبئة كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة في التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، فقد ألقينا أيضاً الأضواء على القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام.**

ونظراً لأهمية الإجتماعات وحسن تنظيمها في معاونة الإدارة على الوصول إلى النتائج التي تساعدها على الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية بالإضافة إلى حسن الإستفادة من الوقت ، فنرجو أن نوجه الأنظار إلى أننا تناولنا في هذا المرجع في فصل قادم بإذن الله أيضاً هذا الموضوع الهام إسهاماً في توجيه الأنظار نحو حُسن إعداد أفراد التنظيمات المختلفة

للسلوك الحضاري والتنظيمي أثناء الإجتماعات التي تعقدها الإدارات ، أو المنظمات ، ومثل هذا الأسلوب يجعل من هذه الإجتماعات مُثمرة وبنّاءة ، بالإضافة إلى تعميق مفهوم ديموقراطية الإدارة وديموقراطية إتخاذ القرار وفقاً لمتطلبات أصول الإدارة العلمية.

ولعل من الأهمية بمكان ان نوجه النظر إلى أن حُسْن إعداد الإجتماعات والمؤتمرات يتطلب إعداد التقارير المسبقة التي تتضمن وجهات النظر المتباينة فيما يتعلق **بالموضوعات التي ستُعرض على المؤتمر لكي تكون في متناول الأعضاء قبل عقد المؤتمر بفترة كافية ليتدارسوا ما فيها ويُدلوا بوجهة نظرهم ، فإن هذا من مسئولية القيادات الإدارية ومعاونيها ، ويلعب مديري الكاتب دوراً على جانب كبير من الأهمية في حُسن الإعداد لهذه الإجتماعات.**

ويكاد يُجمع علماء العالم على أن الإدارة بتعريفها الأعم الأوسع ، هي **التي تضع " بذرة المستقبل "** .. فقد يقود العمال المجتمع نحو مستقبله ، وقد يدفعون الزعماء ويضغطون عليهم ، **ولكن سيظل دائماً للإدارة أعظم مسئولية في قيادة التطور نحو المستقبل الأفضل للشعوب عن طريق تحقيق المزيد من التنمية.**

**الإدارة ومفهوم الإنتماء :**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك العديد من علماء الإدارة والإجتماع والسياسة ، ومن ينادون **بأهمية تنمية روح الولاء والإنتماء للوطن ، وللعمل الذي ينتمي إليه الإنسان ، يرون أن الإنتماء موجود في قرارة النفس ، لكن الشعور والتصرف بمقتضاه هو الأمر الذي**

يفتقده الكثيرون ، ومن مظاهر ذلك ضعف الإهتمام بالقضايا العامة وعدم الإكتراث بالمال العام أو المحافظة على الثروة القومية ، أو الشعور بالأسى إذا ما أهدرت هذه الثروة.

كما يتحدث هؤلاء العلماء عن غياب فكرة العمل بإعتبار أنه أساس كل رخاء وتقدم في حياة الفرد والجماعة ، ويترتب على ذلك إهدار قيم العمل ومقاييسه ، كالميل إلى بذل أقل مجهود ممكن مع المطالبة - في نفس الوقت - بأكبر كسب مستطاع ، والسعي للظهور بسرعة ودون مقدمات ، والرغبة في القفز إلى المستويات العليا وتخطي الكفايات بغير مقاييس الكفاءة والجدارة ، والعمل للحصول على أكبر قدر من المكاسب الفردية دون مقابل مناسب من العمل.

وإذا أضفنا إلى ما سبق إهتزاز ميزان القيم في نفوس عدد ليس بالقليل ، ويظهر ذلك في تصرفات تمثل عدم الإلتزام ، وتخطي أصول اللياقة ، والخروج على التقاليد والقيم الأصيلة ، والإلتجاء إلى الوسائل غير السليمة لتحقيق التطلعات والأهداف ، وفي بعض الأحيان أصبح يُنظر إلى الإختلاس والتزوير والغش وما إليها على أنها تصرفات عادية ، حتى لقد يتسرب إلى بعض النفوس - أحياناً - أنها تصرفات لابد منها للعيش في الظروف الراهنة ! ، وأن المرء بدونها يضيع في الزحام !..؟

وعلينا أن نوجه النظر إلى الشعور السائد بين كثير من المستويات فيما يتعلق بإهتزاز هيبة السلطة ، والمقصود بالسلطة هنا أية قيادة راعية وفقاً لما يقوله الرسول عليه الصلاة والسلام : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " ، ويدخل في هذه السلبية ، ما نشهده أحياناً من جرأة على القانون ، وتلاشي إحترام الرؤساء وضياع هيبتهم ! .. مما أدى في كثير من

الأحيان إلى أن يسير العمل بلا توجيه أو قيادة فعلية ، **أو أن يعجز رب الأسرة عن حسم الأمور في بيته !..**

هذه أمثلة من السلبيات التي لا نجد صعوبة في مشاهدتها في كثير من المواقع. ولعلنا نلاحظ أن أسوأها جميعاً وأخطرها على مجتمعنا وبخاصة في هذه المرحلة من حياتنا هي سلبية " **ضعف شعور المواطن بالمواطن الآخر** " ! **فهي تمثل بيت الداء فيما أصاب بناء الإنسان المصري من خلل عارض حتى باتت الأنانية تملأ المكان وتسد الطريق أمام الجماعة.**

ولاشك أن هذه السلبية العارضة على قيم الإنسان المصري تؤدي إلى تدهور المجتمع حيث أنها تنتقل من التأثير الفردي إلى التأثير الجماعي ، بمعنى أن **ضعف الشعور بالشخص الآخر تكون نتيجته المحتومة ضعفاً في شعوره بالبيئة التي تحيط به** ، إذ أن الآخرين هم الوسيلة الوحيدة التي يعرف بها الفرد دنياه من جهة ، ويعرف مدى قدراته هو من جهة أخرى ، فإذا ما أغمض الفرد عينه عن الآخرين **فكأنما هو قد أغمضها عن رؤية العالم وعن رؤية نفسه معا.**

**إن العمل الإجتماعي المُثْمِرْ الفعال هو - بجميع المقاييس - العمل الجماعي لا الفردي ، والمرء - كما حفظ لنا الأثر - قليل بنفسه كثير بإخوانه** ، والقيمة الحقيقية لأي مجتمع تكمن فيما يُطلِق عليه بعض علماء التربية " **الخبرة المشتركة** " **والتي يصفونها بأنها أثمن بضاعة يملكها البشر ، والمعنى من هذا الوصف الخبرة التي يسهم فيها أكبر عدد من الأفراد في توافق وتكامل وإنسجام.**

**أنها التعاون الذي وُصِفَ في القرآن الكريم بأنه تعاون على البر والتقوى ، وليس تعاوناً على الإثم والعدوان.**

والحق ، أن هذه الأنانية ، التي أشرنا إليها في قائمة السلبيات ، عَرَض لابد أن نعمل على أن يزول ، وإنحراف عن أصل الطبيعة المصرية لابد أن يُقَوّم.

**أهمية الإدارة في عملية التنمية :**

إنني أعتقد أن علماء الإدارة في مصر قد بذلوا أقصى ما لديهم من طاقة الفكر من أجل توضيح أهمية دور الإدارة في التنمية ، وعلى سبيل المثال فإنني في مطلع كتاب الثورة الإدارية[1] قلت بصريح اللفظ :

" **ترتفع الأصوات الآن على كافة المستويات الرسمية والشعبية ، مطالبة بضرورة تطبيق الثورة الإدارية ، وتحطيم الجهاز الإداري المتخلف ، والأساليب الإدارية المتجمدة التي تبلورت في تنظيمات ونُظُم وإجراءات معقدة تناقض المنطق العلمي وتهدر الصالح العام وتقف عائقاً ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الإدارية والتنظيمات العامة في كثير من المواقع قد تردت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع الأهداف الطموحة للمجتمع الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهد الصادق لإحداث التغيير الإداري الشامل ، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية.**

ومما لاشك فيه أن الثورة الإدارية ينبغي أن تمتد إلى كافة مجالات الحياة ، **وعلى رأسها التعاون الذي تمتد خدماته بحيث تشمل أكثر من ٨٠٪ من سكان المجتمع ، ويتطلب تطبيقها في هذا المجال منهجاً علمياً يتفق** وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، والذي ينبغي أن يستند أساساً إلى عضوية

[1] يرجع إلى مرجع الثورة الإدارية ومشكلات التعاون ، صفحات ٣-٥ ، طبعة عام ١٩٧٥، الناشر : مكتبة عين شمس.



هناك من يُمثل مدير المكتب " بربان السفينة " ، حيث ينبغي عليه أن يراجع خططه ليتأكد من أنها تحقق له هدفه من السير في هذا الطريق .. فكذلك مدير المكتب عليه أن يكون يقظاً .. وأن يتتبع الأعمال للتأكد من أدائها في أوقاتها وحسب المدة المقررة وذلك في ضوء ما تقرره علوم الإدارة من أن القواعد والسياسات والخطط تكون غير مفيدة إذا لم تهتم المستويات المسئولة بعنصر الوقت ... والمثل العربي يقول " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ". وشاعرنا الكبير شوقي رحمة الله عليه يقول :

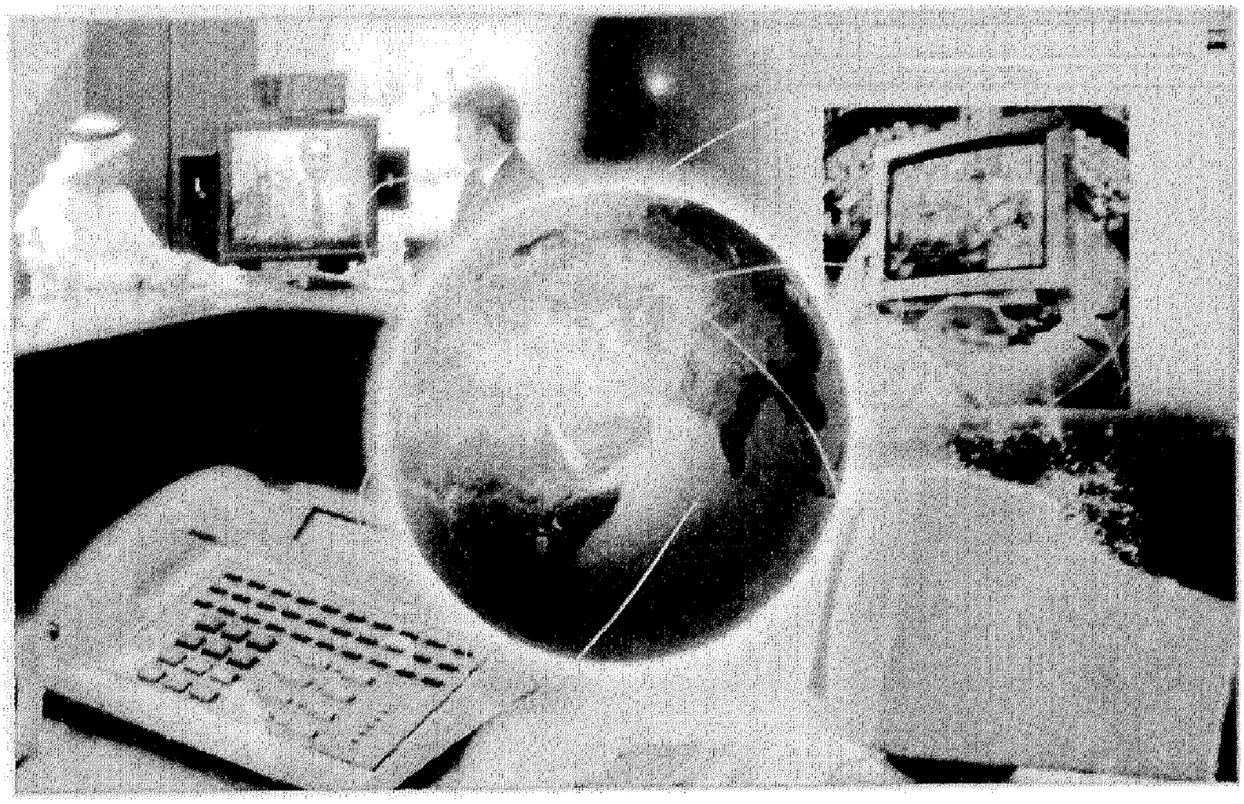
دَقّاتُ قلبُ المرء قائلة له * إن الحياةَ دقائق وثواني

والرسول عليه الصلاة والسلام يقول في حديث شريف أن اليوم يخاطب الإنسان قائلاً :

" أنا يوم جديد ، وعلى عملك لشهيد ، فإغتنم مني فإني لا أعود إلى يوم القيامة " . صدق رسول الله

**واعية مستنيرة ، الأمر الذي يُحتِّم ضرورة بذل الجهود لمحو الأمية بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن هؤلاء في مجتمعنا العربي المعاصر يشكِّلون أساس البنيان التعاوني بمختلف قطاعاته وتَدرُّج مستوياته** ، في تَقَدُّمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفي تخلفهم إنتكاساها . **ويُجمع علماء التعاون على أن الأساليب الفنية للتعاون تحتوي على مُكَوِّنات للثقافة تُعتبر عاملاً فعلالاً في تعليم الكبار ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية للأعضاء ، وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التي تقابلها التعاونيات ، غير أن الإفتقار إلى إنتهاج الأسلوب الصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، كثيراً ما يحول دون توجيه الطاقات توجيهاً سليماً نحو تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة الحقيقية في التعاون.**

إننا نرجو أن نوضح ، أن الثورة الإدارية في التعاون ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وإنطلقت في مسارها الحقيقي ، فإنها لابد وأن تصطدم بمفاهيم وتنظيمات إستقرت لسنوات طويلة ، وتولدت عنها مصالح لفئات معينة من المواطنين وأجهزة الأشراف ، ومن ثم فإن نجاح الثورة الإدارية لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية في تلك المفاهيم والتنظيمات ... **الأمر الذي سوف يهدد المصالح المستقرة لتلك الفئات ... وهنا لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية ، بمنطق الجراح ، وإستبعاد منطق الترميم والإلتفاف حول المشكلات.**



يُطالب علماء الدول العربية بضرورة صياغة نظام عربى جديد يقوم على الفهم العميق لمتغيرات مجتمعنا الدولى المعاصر ، بما فيه من تكتلات إقليمية ، ونظم جديدة لوكالات الأمم المتحدة التى تضع مقاييس فى غير قدرة الدول النامية فى الأمد القصير ، الى جمعية عمومية للأمم المتحدة ، تضم جميع الدول وتصدر قرارات تكاد أن تكون إجماعية ولاتجد لها صدى من مجلس الأمن أو حظا من التنفيذ ، ومجلس الأمن نفسه أصبح واقعا تحت سلطة القطب الأعظم وهو أمريكا ، والعالم بأسره يعترف بازدواجية المعايير لدى هذا القطب الذى يستند الى منطق القوة وليس إلى منطق المساواة والعدالة !! ... ومن هنا يرى المثقفون فى العالم العربى أن هناك فرصة لأن يقترب العالم العربى من بعضه عن طريق النشاط الإجتماعي والثقافى وأن يعمل التعليم فى جميع الدول العربية على تدعيم ذلك الاتجاه ، بالإضافة إلى تبنى علوم المستقبل ، خاصة وأن الحاسبات الصغيرة أصبحت شائعة فى البيوت فى العالم المتقدم ، مثل التليفزيون والتليفون ، وتُستخدم هذه الحاسبات فى عمليات سداد الفوائد وأوامر التوريد ، بالإضافة إلى إستخدامها فى سهولة الاتصال على الصعيد المحلى والإقليمي والدولى ، وهذا يساعد على الاتصال الجماهيرى الذى يُمَكّن من تبنّي قضايا محددة المعالم لصالح الأمة العربية كالسوق العربية المشتركة... والتكامل الاقتصادى العربى.. ولمزيد من الفائدة يشيرون بتعلم اللغات الخاصة بالكمبيوتر وهى :

*) لغة البيسك التى تُستخدم لتسهيل عملية التخاطب المباشر مع الحاسبات الشخصية والتى استخدمت بشكل خاص فى المؤسسات التعليمية ، وكلمة بيسك BASIC باللغة الإنجليزية هى الأحرف الأولى من الكلمات التالية : **Beginners All-Purpose Symbolic Iistruction Code**

*) ولغة فورتران التي تُلائم توصيف العمليات الحسابية المعقدة كتلك التى فى التطبيقات العلمية المجردة وكلمة فورتران Fortran باللغة الإنجليزية مقتبسة من الكلمتين :

**Formala Translator**

*) ولغة كوبول : تناسب لغة كوبول التطبيقات التجارية والتى تتطلب إنتاج تقارير دون الاعتماد على عمليات حسابية معقدة ، وقد اشتقت كلمة COBOL من الكلمات التالية :

**Common Business Oriented Language**

إن هناك إجماع الآن أننا نعيش عصر تَفجُّرْ المعلومات وحضارة ما بعد التصنيع ، وقد إنعكس كل ذلك على مفهوم تطبيق الثورة الإدارية ، وأن هذه الثورة تُسهم بقدر كبير في حل مشكلات المنظمات بصفة عامة والتعاونيات بصفة خاصة ، وحل هذه المشكلات يعتمد أساساً على الإحاطة الكاملة بالمعلومات والبيانات وسرعة إمداد القيادات الإدارية في جميع المنظمات بما في ذلك التعاونيات بالمعلومات الصحيحة حتى يُمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة وطويلة المدى ، لكي تحقق ما ينص عليه قانون التعاون من ربط النشاط التعاوني بالخطة العامة للدولة ... وفي هذا المجال يتسع نطاق الإستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الإليكترونية ، التي أصبحت قادرة على إمداد المنشآت بكثير من البيانات التي تسهم في وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات ، هذا فضلاً عن أن هذه الحاسبات تُخفف عن المديرين والعلماء والباحثين عبء العمل الذهني الذي كان ينبغي أن يقوموا به من أجل الإعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التيتحتاج لمثل هذه البيانات والمعلومات"...

**من أجل ذلك فإن جميع المنظمات سواء أكانت حكومية أو خاصة أو تعاونية أو إستثمارية في حاجة إلى نوع جديد من مديري المكاتب الذين يُجيدون ثورة الإتصالات ونظم المعلومات حتى نرقى في أعمالنا إلى مستوى تحديات القرن الواحد والعشرين ... إن الأمل كبير في شبابنا أمل المستقبل ... إن عليه أن يُقبل على العلم ... والعلم مشقة ... ألم يقل الرسول عليه الصلاة والسلام " أطلبوا العلم ولو في الصين " .. تعبيراً عن أن العلم مشقة ... والرسول عليه الصلاة والسلام يقول أيضاً .. " من عَمِل بما عَلِم وَرَّثه الله علم ما لم يعلم "** ... صدق رسول الله.

# الخلاصـــــة

يشهد مجتمعنا الدولي المعاصر ظاهرة الإنتقال إلى الإنتاج الكبير في المعلومات ، وتنتقل مراكز القوى من القلة التي تمتلك المال إلى الغالبية التي تمتلك المعلومة ، هذا بالإضافة إلى سقوط الأيديولوجيات ، الأمر الذي ينبغي معه أن تساير جميع المنظمات عصر إنفجار المعرفة ، وأن تنتقل بالقوى الوظيفية فيها إلى حياة أفضل ... ودخل أفضل .. وبيئة أفضل ، ونحن نلمس عن قُرب إهتمام المنشآت في الدول المتقدمة بصحة ولياقة العاملين بها ، وتشجيعهم على الإمتناع عن التدخين ومحاربة البدانة ، وتقليل الوزن ، وتعليمهم السيطرة على عوامل الضغط النفسي ، وتعمل على تحقيق إنتماء العاملين لمنشآتهم ، وأن يتم كل ذلك في إطار إحترام مبدأ التخصص حيث يؤكد جميع العلماء أن منشأة المستقبل هي منشأة المتخصصين ، وأن التخصص يُسهل العمليات الإنتاجية ، ويُبسِّط التخطيط والإشراف ، فالتخصص مطلوب وإثراء المهنة مطلوب ، وتنمية القيادات والسلوك التنظيمي للقوى العاملة في المنظمات أمر مطلوب وفي غاية الأهمية ، علماً بأن مفهوم الإدارة أنها أداة التنمية ، والتنمية لها جانبان !... جانب فني تكنولوجي ، وجانب إنساني نفسي – إجتماعي ... أخذاً في الإعتبار أننا ندخل عصر الفضاء ، وهذا العصر سوف يُحيل الكثير مما نستخدمه اليوم من أساليب وأدوات إلى " المعاش " ، وقد بدأت الإدارة الحديثة الإعتماد على الإتصال عن طريق الأقمار الصناعية ، وعلى الآلات التي تستطيع أن تختزن قدراً هائلاً من المعلومات تحصل عليها من مصادر متباعدة في الزمان والمكان ، وهي تُصنف هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول إشارة ، وبذلك تخدم أهداف المنظمات ، وهي أهداف ديناميكية متغيرة ومتطورة تلبية لإحتياجات المجتمع المتنامي المتطور ، ولعل هذا يوضح لنا أن مهمة المكتب لم تعد تخدم فقط أعمال التحرير بالآلة الكاتبة ، أو أعمال الحفظ ، إنها أصبحت الآن حلقة وصل حيوية بين مراحل الإدارة المختلفة ، ومن أجل تحقيق الإصلاح الإقتصادي في مصر أصدرت القوانين الجديدة ، وصممت الأساليب الجديدة لتحقيق التنمية في قطاع الأعمال والوظائف القيادية.

# قضايا للمناقشة

*) " يرى علماء العالم أن عالمنا المعاصر يشهد ظاهرة الإنتقال إلى الإنتاج الكبير في المعلومات ، وأن مراكز القوى تنتقل من القلة التي تملك المال ... إلى الغالبية التي تمتلك المعلومات ".

علّق على العبارة موضحاً قيمة المعرفة وقيمة العمل بصفة عامة ، وآثار هذا التطور على الأساليب الإدارية بصفة خاصة.

*) تناول بالشرح والتعليق مشكلات التطور وآثارها على علاقات العمل ، ودور إدارة المكاتب ومكاتب الأعمال ، وما هي السياسات الإدارية التي تنصح بها لإمكانية التغلب على مشكلات التطور في مصر.

*) " تبذل مصر العديد من الجهود من أجل الإصلاح الإقتصادي ، والإصلاح الإداري ، ومن بين الجهود التي بذلتها الدولة إصدارها القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام ".

علّق على العبارة السابقة ، شارحاً أهم النقاط في القانون السابق ، وأساليبه التنفيذية.

*) إشرح مفهوم المصطلحات الآتية :

أ) الإسراف الإداري.

ب) العناصر الأساسية التي تقاس بها جودة الحياة.

ج) منشأة المستقبل هي منشأة متخصصين.

# الفصل التاسع

# مسئوليات قطاع الأعمال وإدارة المكاتب

# إيضـــــاح

لاشك أن مصر تهتم إهتماماً كبيراً بالإصلاح الإقتصادي والإداري الذي يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، **ومن هذا المنطق فإن رؤساء مجالس إدارات الشركات ، ورؤساء الإدارات العامة في حاجة شديدة إلى نوعية جديدة من مديري المكاتب ، أعدت إعداداً سليماً لتعمل بعقل جديد ، ومفهوم جديد ، وإستيعاب كامل لعلوم العصر ، بحيث يصبحوا دعامة أساسية من دعامات العمل التي يستند إليها هؤلاء الرؤساء** .. إنهم في حاجة إلى مديري مكاتب يتصفون بالديناميكية والحركية ، والقدرة الفائقة المقترنة بالفاعلية في عمليات الإنجاز ، ويعمل كل مدير منهم بأقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل ليُساعد رئيسه في تحقيق نجاح المنظمة التي ينتمي إليها ، خاصة بعد صدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام والإلتزامات والمسئوليات الضخمة المنوطة بهؤلاء الذين يتحملون التبعات الإدارية لتحقيق أهدافها ، **ولن يتحقق ذلك إلاَّ إذا توافر لدى القيادات الإدارية القدرة على ممارسة الوظائف الإدارية ليحققوا من خلالها أعلى معدلات النمو الإقتصادي والإجتماعي عن طريق الأسلوب العلمي لدراسة وضع السياسات وما يرتبط بها من برامج تسهم في تنمية المهارات والقدرات لدى جميع القوى العاملة فنية أو مهنية** ، لقد أصبح العنصر البشري في مجتمعنا المعاصر من أهم عناصر الإنتاج وأقواها ، ويُركِّز المخططون على إعداد الكفاءات الإدارية والفنية المُحركة للتنمية ، يُركزون على التدريب المستمر لتنمية قدراتها وضمان إستمرارها وعطائها ، وتفاعلها

وتعايشها مع التقنيات الحديثة ، الأمر الذي يؤكد الحاجة المُلحة لتحقيق الربط العلمي بين العلوم المستقبلية والتي من بينها الإتصالات ونظم المعلومات والمهارة الفائقة في إستخدام الحاسبات ، وبين المناهج الدراسية لحسن إعداد القوى العاملة المستقبلية ، ولعل إستعراض مسئوليات القوى العاملة في شركات قطاع الأعمال تُعطي القارئ مدى ما يُمكن أن يحققه مديري المكاتب من دور هام في الإسهام في تحقيق الأهداف المرجوة.

# شركات قطاع الأعمال العام

**الشركات القابضة :**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه نتيجة للمتغيرات العالمية والتي تؤثر على إقتصاديات المجتمعات الدولية بصفة عامة ، والمصرية بصفة خاصة ، فإن مصر إهتمت بالإصلاح الإقتصادي الذي يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، ومن بين الجهود التي بذلتها الدولة **إصدارها للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام**[١].

ويُقصد بهذا القطاع **الشركات القابضة والشركات التابعة لها الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتتخذ هذه الشركات بنوعيها شكل شركات المساهمة ، ويسري عليها فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون وبما لا يتعارض مع أحكامه نصوص قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ . ولا تسري أحكام قانون هيئات القطاع العام وشركاته الصادر بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ على الشركات المشار إليها.**

**وتحل الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه ، كما تحل الشركات التابعة محل الشركات التي تشرف عليها هذه الهيئات** وذلك إعتباراً من تاريخ العمل بهذا القانون ودون حاجة إلى أي إجراء آخر.

---

١ الجريدة الرسمية – العدد رقم ٢٤ مكرر في ١٩٩١/٦/١٩.

**وتنتقل إلى الشركات القابضة والشركات التابعة لها بحسب الأحوال كافة ما لهيئات القطاع العام وشركاته الملغاة من حقوق بما فيها حقوق الإنتفاع والإيجار** ، كما تتحمل جميع إلتزاماتها وتُسأل مسئولية كاملة عنها.

وتشكل مجالس إدارة الشركات القابضة والشركات التابعة وفق أحكام القانون خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به.

ويتولى رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة الحاليون لكل من هيئات القطاع العام وشركاته بحسب الأحوال إدارة الشركات المذكورة وذلك حتى يتم تشكيل مجالس الإدارة الجديدة لها.

ويُنقل العاملون بكل من هيئات القطاع العام وشركاته الموجودون بالخدمة في تاريخ العمل بهذا القانون إلى الشركات القابضة أو الشركات التابعة لها بذات أوضاعهم الوظيفية وأجورهم وبدلاتهم وأجازاتهم ومزاياهم النقدية والعينية والتعويضات.

وتستمر معاملة هؤلاء العاملين بجميع الأنظمة والقواعد التي تنظم شئونهم الوظيفية وذلك إلى أن تصدر لوائح أنظمة العاملين بالشركات المنقولين إليها طبقاً لأحكام القانون المرافق خلال سنة من التاريخ المذكور.

وقد نص القانون في بابه الأول على أن يصدر بتأسيس الشركة القابضة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على إقتراح الوزير المختص ، **ويكون رأسمالها مملوكاً بالكامل للدولة أو للأشخاص الإعتبارية العامة ، وتثبت لها الشخصية الإعتبارية من تاريخ قيدها في السجل.**

وتأخذ الشركة القابضة شكل شركة المساهمة ، **وتعتبر من أشخاص القانون الخاص ويحدد القرار الصادر إسمها ومركزها الرئيسي ومدتها والغرض الذي أنشئت من أجله ورأس مالها.**

وينشر القرار الصادر بتأسيس الشركة مع نظامها الأساسي على نفقتها في الوقائع المصرية وتقيد الشركة في السجل التجاري.

تتولى الشركة القابضة من خلال الشركات التابعة لها إستثمار أموالها ، كما يكون لها عند الإقتضاء أن تقوم بالإستثمار بنفسها.

وتتولى الشركة القابضة في مجال نشاطها ومن خلال الشركات التابعة لها المشاركة في تنمية الإقتصاد القومي في إطار السياسة العامة للدولة.

وللشركة أيضاً في سبيل تحقيق أغراضها القيام بالأعمال الآتية :

١) تأسيس شركات مساهمة بمفردها أو بالإشتراك مع الأشخاص الإعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد.
٢) شراء أسهم شركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة في رأسمالها.
٣) تكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية للشركة بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات أو أصول مالية أخرى.
٤) إجراء جميع التصرفات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق كل أو بعض أغراضها.

**مجلس الإدارة :**

يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العامة بناء على إقتراح رئيسها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، ويتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر ، ويشكل على الوجه الآتي :

١) رئيس متفرغ للإدارة.
٢) عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوي الخبرة في النواحي الإقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال.

٣) ممثل من الإتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الإتحاد . **ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من العاملين بالشركة.**

ويحدد القرار الصادر بتشكيل المجلس الأعضاء المتفرغين للإدارة ، وما يتقاضاه رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المتفرغون من رواتب مقطوعة ، كما يحدد هذا القرار مكافأة العضوية وبدل حضور الجلسات الذي يتقاضاه كل من رئيس وأعضاء المجلس ، ويحدد النظام الأساسي للشركة المكافأة السنوية التي يستحقونها بمراعاة نص المادة (٣٤)[١] من هذا القانون.

لا يجوز أن يكون رئيساً أو عضواً بمجلس إدارة الشركة من حُكِمَ عليه بعقوبة جناية ، أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو تفالس أو بعقوبة من العقوبات المنصوص عليها في المواد ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١ [٢]من هذا القانون.

يجوز عزل رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة كلهم أو بعضهم أثناء مدة العضوية بقرار مسبب من الجمعية العامة وذلك طبقاً للإجراءات المنصوص عليها في المادة ٢٩ من هذا القانون إذا كان من شأن إستمرارهم الأضرار بمصلحة الشركة.

**كما لا يجوز تجديد تعيين رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة إذا لم تحقق الشركة الأهداف المحددة لها خلال مدة العضوية.**

---

١ تنص هذه المادة على أن الأرباح الصافية هي الأرباح عن حصة الشركة في أرباح الشركات التابعة وذلك بعد خصم جميع المصروفات والإهلاكات اللازمة.

٢ تختص هذه المواد بما ينبغي أن يتضمنه العقد الإبتدائي والنظام الأساسي وأنه ينبغي على الوزير المختص التأكد من إستيفاء كافة البيانات قبل إصدار القرار.

ولمجلس إدارة الشركة مباشرة كل السلطات اللازمة لتصريف أمور الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله ، وذلك فيما عدا ما تختص به الجمعية العامة للشركة ، ولمجلس الإدارة في سبيل ذلك على الأخص ما يأتي :

١) وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

٢) إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة بيعاً وشراءً بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات وأصول مالية أخرى.

٣) إقتراح تأسيس شركات مساهمة تؤسسها الشركة بمفردها أو بالإشتراك مع الأشخاص الإعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد.

٤) شراء أسهم الشركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة في رأس مالها.

٥) القيام بكافة الأعمال اللازمة لتصحيح الهياكل التمويلية ومسار الشركات المتعثرة التابعة لها وتعظيم ربحية هذه الشركات ، وترشيد التكلفة.

٦) إقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيداً لعرضها على الجمعية العامة للشركة.

٧) وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص التقارير التي تقدم عن سير العمل بالشركة.

٨) إعتماد الهيكل التنظيمي للشركة ووضع اللوائح الداخلية المتعلقة بالنواحي المالية والإدارية والفنية وغيرها.

٩) ما يرى رئيس الجمعية العامة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه على المجلس.

يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه ، وفي حالة غيابه يندب رئيس الجمعية العامة من بين أعضاء المجلس من يرأس الإجتماع.

ولا يكون إنعقاد المجلس صحيحاً إلا بحضور أغلبية الأعضاء وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس.

وللمجلس أن يدعو لحضور إجتماعاته من يرى الإستعانة بهم من ذوي الخبرة من العاملين بالشركة أو غيرهم دون أن يكون لهم صوت معدود فيما يتخذه المجلس من قرارات.

ويجوز للمجلس أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو لجاناً يعهد إليها ببعض إختصاصاته ، كما يجوز له أن يعهد إلى رئيس مجلس الإدارة أو أحد المديرين ببعض إختصاصاته ، وللمجلس أن يفوض أحد أعضائه أو أحد المديرين في القيام بمهمة محددة على أن يعرض على المجلس تقريراً بما قام به من أعمال.

يُمَثِّل رئيس مجلس الإدارة الشركة أمام القضاء وفي صلاتها بالغير ويختص بما يأتي :

١) تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

٢) إدارة الشركة وتصريف شئونها.

ويباشر رئيس مجلس الإدارة الإختصاصات المقررة في القوانين واللوائح لعضو مجلس الإدارة المنتدب ويقوم بواجباته ، وله أن يفوض واحداً أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة في بعض إختصاصاته.

**الجمعية العامة :**

تتكون الجمعية العامة للشركة على النحو التالي :

١) الوزير المختص رئيساً.

٢) أعضاء من ذوي الخبرة في مجال الأنشطة التي تقوم بها الشركات التابعة للشركة القابضة لا يقل عددهم عن إثنى عشر ولا يزيد على أربعة عشر من بينهم ممثل واحد على الأقل يرشحه الإتحاد العام لنقابات عمال مصر ، يصدر بإختيارهم قرار من رئيس مجلس الوزراء ، ويحدد القرار ما يتقاضونه من بدل الحضور وفقاً للقواعد التي تحددها اللائحة التنفيذية.

ويحضر إجتماعات الجمعية العامة رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة ومراقبو الحسابات بالجهاز المركزي للمحاسبات دون أن يكون لهم صوت معدود.

وتصدر قرارات الجمعية العامة بأغلبية أصوات الحاضرين فيما عدا الأحوال التي تتطلب فيها اللائحة التنفيذية أو النظام الأساسي للشركة أغلبية خاصة.

وتبين اللائحة التنفيذية شروط صحة إنعقاد الجمعية العامة ، ونظام التصويت على المسائل المعروضة عليها بحسب ما إذا كانت الجمعية العامة منعقدة في إجتماع عادي أو غير عادي.

مع مراعاة أحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية والنظام الأساسي للشركة **تختص الجمعية العامة العادية بما يأتي :**

أ) التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والنظر في إخلاء المجلس من المسئولية عن الفترة المقدم عنها التقرير.

ب) التصديق على الميزانية والحسابات الختامية للشركة.

ج) الموافقة على إستمرار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لمدة تالية أو عزلهم ، ويكون التصويت على ذلك بطريق الإقتراع السري.

د) الموافقة على توزيع الأرباح.

هـ) كل ما يرى رئيس الجمعية العامة أو مجلس الإدارة عرضه عليها.

ولا يجوز التصرف بالبيع في أصل من خطوط الإنتاج الرئيسية إلا بعد موافقة الجمعية العامة وطبقاً للقواعد التي تحددها اللائحة التنفيذية.

## اللائحة التنفيذية
## لقانون شركات قطاع الأعمال العام

وفيما يتعلق باللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام فإنها تنص فيما يتعلق بتأسيس الشركة القابضة على ما يأتي :

**تأسيس الشركات القابضة :**

١) تؤسس الشركة القابضة من شخص إعتباري عام واحد أو أكثر.

٢) يكون للشركة رأس مال مصدر ، ويجوز أن يحدد النظام رأس مال مرخص به يجاوز راس المال المصدر.

ويجب ألا يقل رأس المال المصدر للشركة عن عشرين مليوناً من الجنيهات وألا يقل المدفوع منه عند التأسيس عن ٥٠ ٪ ، ولا يسري ذلك على الشركات التي حلت محل هيئات القطاع العام التي كانت خاضعة للقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣.

ويتم تأسيس الشركة عن طريق الإكتتاب المغلق.

٣) يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة ولا يجوز تداول هذه الأسهم إلا فيما بين الأشخاص الإعتبارية العامة.

ويحدد النظام الأساسي القيمة الإسمية لكل سهم بمالا يقل عن مائة جنيه ولا يزيد على ألف جنيه.

٤) يقدم المؤسسون طلب التأسيس إلى الوزير مبيناً به إسم الشركة ومدتها والغرض من إنشائها وقيمة رأس المال اللازم لتحقيق هذا الغرض وطريقة أدائه ، ويرفق بالطلب المستندات الآتية :

أ) العقد الإبتدائي بالنسبة للشركات التي يشترك في تأسيسها أكثر من شخص إعتباري عام.

ب) مشروع النظام الأساسي للشركة.

ويجب أن يكون كل من العقد الإبتدائي ومشروع النظام الأساسي مطابقاً للنموذج الذي يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء.

ج) شهادة من مصلحة السجل التجاري تفيد عدم إلتباس الإسم التجاري للشركة مع غيرها من الشركات.

د) شهادة من أحد البنوك المعتمدة تفيد تمام الإكتتاب في جميع أسهم الشركة وأن النسبة الواجب سدادها من قيمة الأسهم قد تم أداؤها بالكامل وأن هذه القيمة قد وضعت لحساب الشركة إلى أن يتم قيدها بالسجل التجاري.

هـ) إقرار من السلطات المختصة في الأشخاص الإعتبارية العامة المشتركة في التأسيس بالموافقة على الإشتراك في التأسيس وقيمة مساهمتها في رأس مال الشركة.

٥) يتولى الوزير متابعة وإستيفاء إجراءات ومستندات تأسيس الشركة وبوجه خاص :

أ) مراجعة مشروع النظام الأساسي والعقد الإبتدائي إن وجد.

ب) إتخاذ إجراءات التحقق من أن الحصص العينية في حالة وجودها قد قدرت تقديراً صحيحاً.

٦) يصدر بتأسيس الشركة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على إقتراح الوزير.

وينشر النظام الأساسي للشركة على نفقتها في الوقائع المصرية وتقيد في السجل التجاري.

٧) جميع العقود والأوراق الصادرة عن الشركة والموجهة إلى الغير كالمكاتبات والفواتير والإعلانات والمطبوعات يجب أن تحمل إسم الشركة وعنوانها مسبوقاً أو مرادفاً بعبارة " شركة مساهمة قابضة مصرية ش.م.ق.م " وذلك بحروف واضحة مقروءة مع بيان مركز الشركة الرئيسي ورأس المال المصدر.

ويسري ما تقدم على اللافتات التي توضع للإعلان عن الشركة بمقرها الرئيسي أو بفروعها أو بأي مكان آخر.

**مجلس إدارة الشركة القابضة :**

وفيما يتعلق بمجلس إدارة الشركة القابضة فإن اللائحة تنص على ما يلي :

١) يعرض رئيس الجمعية العامة للشركة على الجمعية الترشيحات لإختيار رئيس مجلس الإدارة والأعضاء من ذوي الخبرة ، ويراعي بقدر الإمكان أن يكون من بينهم أحد العاملين بوزارة المالية.

ويرفق بالترشيح بيان مختصر عن الخبرة والسيرة الذاتية لكل مرشح والإنجازات التي حققها في أعماله السابقة وما كان يتقاضاه مقابل قيامه بهذه الأعمال.

وتصدر الجمعية العامة للشركة قرارها بتشكيل مجلس الإدارة على ألا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر بما فيهم ممثل الإتحاد العام لنقابات عمال مصر.

ويجب إرسال صورة من أخطار الدعوة للجمعية العامة قبل موعد إنعقادها بأسبوع على الأقل إلى الإتحاد العام لنقابات عمال مصر لإختيار ممثل الإتحاد في مجلس الإدارة.

وتكون مدة مجلس الإدارة ثلاث سنوات ، ويجوز تجديد عضوية رئيس وأعضاء مجلس الإدارة الذين إنتهت عضويتهم كلهم أو بعضهم لمدة أو لمدد أخرى بناء على إقتراح رئيس الجمعية العامة . ويرفق بإقتراح التجديد بيان مختصر بالإنجازات التي حققها المجلس أو الأعضاء المطلوب تجديد مدة عضويتهم ومبررات التجديد.

٢) يجوز لمجلس إدارة الشركة القابضة دعوة رئيس مجلس إدارة أية شركة تابعة أو عضو مجلس إدارتها المنتدب لحضور إجتماعات مجلس إدارة الشركة القابضة عند نظر الموضوعات المتعلقة بالشركة التابعة وذلك لإبداء ما يراه من ملاحظات ، أو آراء أو لتقديم ما يطلب منه من إيضاحات أو بيانات وله الإشتراك في المناقشة دون أن يكون له صوت معدود.

٣) لا يجوز لأي شخص أن يكون رئيساً أو عضواً متفرغاً للإدارة بمجلس إدارة أكثر من شركة واحدة من الشركات الخاضعة لأحكام القانون.

وفي جميع الأحوال لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس إدارة أكثر من شركتين من تلك الشركات.

وتبطل العضوية في مجلس الإدارة التي يتجاوز بها العضو النصاب المقرر.

٤) لا يجوز أن يكون لرئيس مجلس الإدارة أو لأحد أعضاء المجلس أو لأحد مديري الشركة أو لأي من أزواجهم أو أقاربهم أو أصهارهم حتى الدرجة الرابعة أية مصلحة مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم بإسمها أو لحسابها ، كما لا يجوز لرئيس مجلس إدارة الشركة أو لأي عضو بهذا المجلس أن يحضر مداولاته أو يشترك في التصويت على القرارات المتعلقة بأية مسألة معروضة على المجلس إذا كان لأي منهم أو لمن لهم صلة قرابة أو مصاهرة بهم إلى الدرجة الرابعة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيها.

٥) لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أو لأي عضو من الأعضاء أن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة أو أن يتجر لحسابه ، أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط الذي تزاوله ، ولا يجوز كذلك لرئيس مجلس الإدارة أو لأي من أعضائه إفشاء أسرار الشركة أو تسهيل حصول الغير على أي من تقارير الأجهزة الرقابية أو أية تقارير داخلية تتعلق بأعمالها.

٦) رئيس وأعضاء مجلس الإدارة مسئولون عن أعمالهم أمام الجمعية العامة للشركة وذلك دون إخلال بمسئوليتهم الجنائية أو المدنية.

٧) يضع مجلس إدارة الشركة القابضة نماذج أشكال ومحتويات وتوقيتات التقارير الدورية التي تلتزم الشركات التابعة بإعدادها

وإرسالها إلى الشركة القابضة لإجراء تقويم مستمر ومنتظم لنتائج أعمال تلك الشركات.

ويضع مجلس الإدارة النظام الذي يلتزم به ممثلو الشركة في مجالس إدارة الشركات التابعة لها ، والموضوعات التي يتم متابعتها والتقارير التي يلتزمون بإعدادها.

٨) تُعرض المسائل التالية على مجلس إدارة الشركة القابضة دورياً للنظر فيها وإتخاذ القرار المناسب بشأنها :

أ) مشروع القوائم المالية التقديرية للشركة القابضة.

ب) التقارير الدورية عن تقويم الأداء والحسابات والقوائم الختامية ونتائج الأعمال للشركة القابضة.

ج) التقارير التي يعدها ممثلو الشركة القابضة في مجالس إدارة الشركات التابعة.

د) مقترحات الإستثمار للشركة القابضة والدراسات التي أعدت عن كل منها وبرامج تمويلها.

هـ) مقترحات تشكيل اللجان التي يعهد إليها المجلس ببعض إختصاصاته أو بمهام محددة.

و) قوائم نتائج الأعمال والقوائم المالية الأخرى السنوية للشركات التابعة وتقارير مراقبي الحسابات.

ز) مؤشرات الإستثمار في الشركات التابعة.

ح) الدراسات التي تعد لتصحيح مسار الشركات التابعة ومقترحات تصحيح المسار.

ط) المركز المالي للشركات التابعة كل ثلاثة أشهر مصدقاً عليه من مراقب الحسابات.

ك) الترشيحات لشغل مناصب رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة من ذوي الخبرة بالشركات التابعة ولشغل مناصب الأعضاء المنتدبين في هذه الشركات.

ل) جميع الموضوعات التي تحتاج إلى التنسيق أو التعاون المشترك بين الشركات التابعة ، وفي هذه الحالات يدعى رؤساء مجالس إدارة هذه الشركات وأعضاؤها المنتدبين عند النظر في هذه الموضوعات للإشتراك في المداولات وتقديم المقترحات دون أن يكون لهم صوت معدود.

م) أية موضوعات أخرى يرى رئيس مجلس الإدارة عرضها.

٩) يرسل رئيس مجلس الإدارة إلى الوزير قبل بدء السنة المالية بستة أشهر القوائم التقديرية لنتائج أعمال الشركة للعام الثاني ، وموازنة الإستثمار والبرامج التي سيجري تنفيذها لتصحيح مسار الشركات التابعة.

كما يرسل إليه أيضاً كل ثلاثة أشهر تقريراً يبين فيه نتائج أعمال الشركة وموقف الإستثمارات المالية التي تنفذها الشركة بنفسها أو من خلال الغير ، والجهود التي بُذلت لتصحيح مسار الشركات التابعة وبياناً مقارناً يوضح النتائج التي تحققت من محفظة الإستثمار والنتائج المتوقعة.

١٠) يختص مجلس إدارة الشركة القابضة بتكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية للشركة وإستثمار أموالها سواء بنفسها أو من خلال

الشركات التابعة لها وذلك في أي مجال يراه المجلس محققاً لأغراض الشركة وتنمية مواردها.

وتتكون محفظة الأوراق المالية من الإستثمارات الآتية :

١) تأسيس الشركات التابعة وغيرها من الشركات المساهمة سواء كان ذلك بمفردها أو بالإشتراك مع الغير من الأشخاص الإعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد.

٢) شراء أسهم الشركات المساهمة أو بيعها أو المساهمة في رأسمالها.

٣) التصرف بالبيع في الأسهم التي تملكها في الشركات التابعة وغيرها من الشركات.

٤) شراء أية أصول مالية أخرى.

٥) إصدار صكوك تمويل أو سندات لتجميع الأموال وإعادة إستثمارها.

٦) القيام بجميع الإجراءات التي يراها المجلس لازمة لزيادة قيمة الإستثمارات التي تديرها الشركة أو زيادة الأرباح التي تتحقق منها.

**الجمعية العامة للشركة القابضة :**

يحدد النظام الأساسي للشركة عدد أعضاء الجمعية العامة على أن لا يقل عن إثنى عشر ولا يزيد على أربعة عشر من بينهم ممثل واحد على الأقل يرشحه الإتحاد العام لنقابات عمال مصر ، ويكون عدد أعضاء أول جمعية عامة لكل من الشركات القائمة في تاريخ العمل بهذه اللائحة أربعة عشر عضواً.

ويعرض الوزير على رئيس مجلس الوزراء الترشيحات لأعضاء الجمعية العامة مرفقاً بها بيان مختصر عن الخبرة والسيرة الذاتية لكل مرشح والإنجازات التي حققها في أعماله السابقة.

ويصدر بإختيار أعضاء الجمعية العامة للشركة قرار من رئيس مجلس الوزراء ، ويجب أن يكونوا من ذوي الخبرة في مجال الأنشطة التي تقوم بها الشركات التابعة لها ، ويراعي بقدر الإمكان أن يكون أحدهم من بين العاملين بوزارة المالية.

ويحدد قرار رئيس مجلس الوزراء بإختيار أعضاء الجمعية العامة ما يتقاضونه من بدل حضور جلسات الجمعية بما لا يقل عن مائة جنيه ولا يزيد على مائتي جنيه في الجلسة الواحدة وذلك بحسب حجم نشاط الشركة وطبيعة أعمالها.

ويرأس الجمعية العامة للشركة القابضة الوزير .

ويحضر إجتماعات الجمعية العامة رئيس أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة ومراقبو الحسابات بالجهاز المركزي للمحاسبات دون أن يكون لهم صوت معدود.

وتكون مدة العضوية للجمعية العامة ثلاث سنوات .

ويجوز تجديد العضوية لأعضاء الجمعية العامة الذين إنتهت مدتهم كلهم أو بعضهم لمدة أو لمدد أخرى وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتائج أعمال الشركة.

كما تحدد الجمعية العامة الأهداف التي تلتزم الشركة بتحقيقها ويتم تقويم أدائها وفقاً لما يتحقق من هذه الأهداف وفي ضوء تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات في هذا الشأن.

وتجتمع الجمعية العامة العادية مرتين على الأقل سنوياً إحداها قبل بداية السنة المالية بثلاثة أشهر وذلك للنظر في الموازنة التقديرية للشركة والأخرى خلال ستة أشهر من إنتهاء السنة المالية للنظر في المسائل الآتية :

أ) تقرير مراقب الحسابات.

ب) التصديق على تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة والنظر في إخلاء مسئوليته عن الفترة المقدم عنها التقرير.

ج) التصديق على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والحسابات الختامية للشركة.

د) الموافقة على توزيع الأرباح.

هـ) الموافقة على إستمرار رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لمدة تالية.

و) تشكيل مجلس إدارة الشركة.

ز) النظر في تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات بشأن مراقبة حسابات الشركة وتقويم أدائها وإتخاذ ما يلزم في شأنها من قرارات.

ح) كل ما يرى رئيس الجمعية أو مجلس الإدارة عرضه عليها.

ولرئيس الجمعية العامة دعوتها للإنعقاد في إجتماع عادي أو غير عادي كلما رأىمقتضى لذلك.

وعليه دعوتها للإنعقاد إذا طلب ذلك مجلس إدارة الشركة أو مراقب الحسابات على أن يوضح بالطلب الأسباب الداعية إلى عقد الإجتماع والمسائل المطلوب عرضها.

مع مراعاة أحكام ما تقضي به نصوص النظام الأساسي تختص الجمعية العامة العادية بنظر المسائل التالية في أي من الإجتماعين المشار إليهما أو في أي إجتماع آخر تعقده لهذا الغرض خلال السنة المالية :

أ) وقف تجنيب الإحتياطي القانوني إذا بلغ ما يساوي نصف رأس المال.

ب) إستخدام الإحتياطي النظامي فيما يعود بالنفع على الشركة بناء على إقتراح مجلس الإدارة إذا لم يكن هذا الإحتياطي مخصصاً لأغراض معينة منصوص عليها في نظام الشركة.

ج) التصرف في الإحتياطيات والمخصصات في غير الأبواب المخصصة لها.

د) الموافقة على إصدار سندات أو صكوك تمويل وعلى الضمانات التي تقرر لحامليها.

هـ) النظر في قرارات وتوصيات جماعة حملة السندات.

وتختص الجمعية العامة غير العادية بما يأتي :

أولا : تعديل نظام الشركة بمراعاة ألا يترتب على ذلك زيادة إلتزامات المساهمين ما لم يوافق على ذلك جميع المساهمين ويقع باطلاً كل قرار يصدر من الجمعية العامة يكون من شأنه المساس بحقوق المساهم الأساسية التي يستمدها بصفته شريكا.

وتنظر الجمعية العامة غير العادية بصفة خاصة التعديلات التالية في نظام الشركة :

١) زيادة رأس المال المرخص به أو المصدر في حالة عدم وجود رأس مال مرخص به.

٢) إضافة أية أغراض مكملة أو مرتبطة أو قريبة من غرض الشركة الأصلي ولا تكون الموافقة على تغيير الغرض الأصلي نافذة إلا بموافقة رئيس مجلس الوزراء.

٣) إطالة أمد الشركة أو تقصيره أو حلها قبل إنتهاء مدتها أو تغيير نسبة الخسارة التي يتعين عند تحقيقها دعوة الجمعية العامة غير العادية للنظر في تصفية الشركة أو إستمرارها.

ثانيا : إقتراح إدماج الشركة في غيرها من الشركات القابضة.

ثالثا : إقتراح تقسيم الشركة.

رابعا: النظر في تصفية الشركة أو إستمرارها إذا بلغت خسائرها نصف رأس المال أو أية نسبة أقل يحددها النظام.

خامسا: بيع كل أو بعض أسهم الشركة التابعة بما يؤدي إلى خفض حصة الشركة القابضة أو الأشخاص الإعتبارية العامة وبنوك القطاع العام في رأس مالها عن ٥١٪.

ولا يجوز للشركة التصرف بالبيع في أصل من خطوط الإنتاج الرئيسية إلا بموافقة الجمعية العامة غير العادية وطبقاً لما يأتي :

١) أن تكون الشركة عاجزة عن تشغيل هذه الخطوط تشغيل إقتصادياً أو أن يؤدي الإستمرار في تشغيلها إلى تحميل الشركة خسائر مؤكدة.

٢) ألا يقل سعر البيع عن القيمة التي تقدرها اللجنة المنصوص عليها في المادة (١٩)[١] من القانون.

---

١ تنص هذه المادة على أن يتحقق الوزير المختص من التقدير الصحيح للحصص العينية أو المعنوية وعلى أن يشترك في صحة هذا التقدير لجنة يشكلها الوزير المختص برئاسة مستشار بأحد الهيئات القضائية.

وإذا قررت الجمعية العامة غير العادية تصفية الشركة يتعين أن تتضمن قراراتها الصادرة في هذا الشأن المسائل الآتية :

أ) تعيين المصفي أو المصفين وتحديد أتعابهم ومدة التصفية.

ب) مد المدة المقررة للتصفية بعد الإطلاع على تقرير المصفي.

ج) النظر في الحساب المؤقت الذي يقدمه المصفي.

د) التصديق على الحساب الختامي لأعمال التصفية.

هـ) تعيين المكان الذي تحفظ فيه دفاتر الشركة ووثائقها بعد إتمام التصفية وشطبها من السجل التجاري.

في جميع الأحوال لا يكون إنعقاد الجمعية العامة صحيحاً إلا إذا حضره نصف عدد أعضائها على الأقل بما فيهم رئيس الجمعية ، وتصدر قرارات الجمعية العامة العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أصوات الحاضرين أما قرارات الجمعية العامة غير العادية فلا تصدر إلا بأغلبية ثلثي عدد أصوات الحاضرين.

مع مراعاة ما وردت بشأنه أحكام خاصة باللائحة التنفيذية تسري في شأن إجراءات وشروط صحة إنعقاد الجمعية العامة العادية وغير العادية ونظام التصويت على المسائل المعروضة عليها أحكام المواد من ٢٠٠ إلى ٢٣١ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المشار إليها.

النظام المالي للشركة القابضة – توزيع الأرباح – الإحتياطيات.

**أ) تتكون أصول الشركة من :**

١) الأسهم التي تملكها في رؤوس أموال الشركات التابعة وغيرها من الشركات.

٢) الأوراق المالية الأخرى.

٣) الأصول الثابتة والأصول المتداولة الناتجة عن قيام الشركة بأنشطتها المتنوعة.

**ب) تتكون خصوم الشركة من :**

١) رأس المال الذي تساهم به الدولة والأشخاص الإعتبارية العامة الأخرى.

٢) الإحتياطيات والمخصصات التي تنشئها الشركة.

٣) القروض والتسهيلات التي تحصل عليها.

٤) الأرباح التي تحتجزها من الفائض الذي يؤول إليها من إستثماراتها.

٥) الخصوم المتداولة الناتجة عن قيام الشركة بأنشطتها.

**كما تنص اللائحة على ما يأتي :**

١) يعرض على مجلس إدارة الشركة تقرير ربع سنوي يتضمن حساب العمليات الجارية وفائض هذه العمليات ويجب أن يشمل هذا التقرير بياناً مقارناً عن الفترات المماثلة من السنة المالية السابقة وكذلك الأرقام المخططة والمدرجة في الموازنة التقديرية.

٢) يجب أن تتضمن اللوائح والنظم الإدارية والمالية للشركة الصلاحيات والضمانات الكافية للقائمين بأعمال المراقبة أو المراجعة الداخلية أو الخارجية وأن تتضمن تنظيم إجراءات الجرد المفاجئ.

٣) تعد الشركة في نهاية كل سنة مالية قوائم مالية مجمعة تعرض أصول وإلتزامات وحقوق المساهمين وإيرادات ومصروفات

وإستخدامات الشركة والشركات التابعة لها وفقاً للأوضاع والشروط والبيانات الواردة بالملحق رقم (٥) المرفق باللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المشار إليه.

٤) الأرباح الصافية هي الأرباح الناتجة عن حصة الشركة في أرباح الشركات التابعة لها أو غيرها أو من العمليات التي باشرتها الشركة بنفسها خلال السنة المالية وذلك بعد خصم جميع المصروفات اللازمة لتحقيق هذه الأرباح وبعد حساب وتجنيب جميع الإهلاكات والمخصصات التي تقضي الأصول المحاسبية بحسابها وتجنيبها قبل إجراء أي توزيع بأية صورة من الصور.

ويجب إجراء الإهلاكات وتجنيب المخصصات المشار إليها حتى في السنوات التي لا تحقق فيها الشركة أرباحاً ، أو تحقق أرباحاً غير كافية.

٥) يجب على مجلس الإدارة لدى إعداده الميزانية وحساب الأرباح والخسائر أن يجنب من الأرباح الصافية جزءاً من عشرين على الأقل لتكوين إحتياطي قانوني. ويجوز للجمعية العامة وقف تجنيب هذا الإحتياطي القانوني إذا بلغ ما يساوي نصف رأس المال المصدر ويجوز إستخدام الإحتياطي القانوني في تغطية خسائر الشركة وفي زيادة رأس المال.

٦) يجوز أن ينص النظام الأساسي للشركة على تجنيب نسبة معينة من الأرباح الصافية لتكوين إحتياطي نظامي بحد أقصى ١٠٪ بالنسبة

للشركات التي لا تزاول النشاط بنفسها و ٢٠٪ بالنسبة لغيرها من الشركات وذلك لمواجهة الأغراض التي يحددها النظام.

وإذا لم يكن الإحتياطي النظامي مخصصاً لأغراض معينة جاز للجمعية العامة العادية بناء على إقتراح من مجلس الإدارة مشفوعاً بتقرير من مراقب الحسابات أن تقرر إستخدامه فيما يعود بالنفع على الشركة أو على المساهمين.

وفي جميع الأحوال لا يجوز التصرف في الإحتياطات والمخصصات الأخرى في غير الأبواب المخصصة لها إلا بقرار من الجمعية العامة بما يحقق أغراض الشركة ، على أن يحدد القرار أوجه الإستخدام لهذه الإحتياطات والمخصصات.

٧) يجوز للجمعية العامة بناء على إقتراح مجلس الإدارة أن تقرر تكوين إحتياطيات أخرى غير الإحتياطي القانوني والنظامي بما لا يجاوز ١٠٪ من المتبقى من الأرباح الصافية بعد تجنيب الإحتياطي القانوني والنظامي ، وتخصيص نسبة من الربح لا تقل عن ٥٪ من رأس المال للمساهمين والعاملين كحصة أولى ونسبة لا تزيد على ٥٪ لمكافأة أعضاء مجلس الإدارة.

٨) الأرباح القابلة للتوزيع هي الأرباح الصافية مستنزلاً منها ، ما يكون قد لحق برأس مال الشركة من خسائر في سنوات سابقة ، وبعد تجنيب الإحتياطيات المنصوص عليها في المادتين (٣٥ ، ٣٦)[١] من هذه اللائحة.

---

١ تتعلق هذه المادة بتكوين الإحتياطي القانوني ، وجواز تكوين إحتياطي نظامي بنسبة ١٠٪ بالنسبة للشركات التي لا تزاول النشاط بنفسها و ٢٠٪ بالنسبة لغيرها.

ويجوز للجمعية العامة أن تقرر توزيع كل أو بعض الإحتياطيات التي تملك التصرف فيها بموجب نصوص القانون أو اللائحة أو النظام ويجب أن يتضمن قرار الجمعية في هذا الشأن بياناً بأوضاع المال الإحتياطي الذي يجري التوزيع منه.

٩) لا يجوز توزيع الأرباح التي تحققها الشركة نتيجة التصرف في أصل من الأصول الثابتة أو التعويض عنه ، وتكون الشركة من هذه الأرباح إحتياطياً يخصص لإعادة أصولها إلى ما كانت عليه أو شراء أصول ثابتة جديدة ، أو لسداد ديون الشركة.

ويسري هذا الحكم في حالة إعادة تقويم أصول الشركة.

١٠) بمراعاة أحكام القانون واللائحة والنظام الأساسي للشركة ، تحدد الجمعية العامة بعد إقرار الميزانية وحساب الأرباح والخسائر ، الأرباح القابلة للتوزيع وتعلن ما يخص العاملين والمساهمين ومجلس الإدارة منها وذلك بمراعاة ما يأتي :

أولا : ألا يقل نصيب العاملين بالشركة في الأرباح التي يتقرر توزيعها في الشركات التي تزاول النشاط بنفسها عن ١٠٪.

ولا يجوز أن يزيد ما يصرف للعاملين نقداً على مجموع أجورهم الأساسية السنوية ، ويجنب ما يزيد على ذلك في حساب خاص لإنشاء مشروعات إسكان للعاملين بالشركة وتقديم الخدمات الإجتماعية لهم وفقاً لما تقرره الجمعية العامة للشركة.

ثانيا : ألا يزيد نصيب العاملين في الأرباح التي يتقرر توزيعها في الشركات التي لا تزاول النشاط بنفسها على مجموع أجورهم الأساسية السنوية.

ثالثا : ألا يجاوز تقدير مكافأة مجلس الإدارة بنسبة معينة في الأرباح أكثر من ٥٪ من الربح القابل للتوزيع بعد تخصيص نسبة من الربح لا تقل عن ٥٪ من رأس المال للمساهمين والعاملين كحصة أولى.

ويراعي في تحديد ما يصرف من مكافآت لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة الجهود التي بذلوها لزيادة إنتاج الشركة عن السنة المالية السابقة وتخفيض خسائر الشركات التباعة لها.

١١) يجوز للجمعية العامة بناء على إقتراح مجلس إدارة الشركة القابضة تخصيص نسبة من الإحتياطي النظامي والإحتياطيات الأخرى المنصوص عليها في المادة ٣٧ لتمويل البرامج المالية التي تكفل تصحيح مسار الشركات التابعة وذلك وفقاً للقواعد وبالشروط والأوضاع التي تحددها الجمعية العامة.

١٢) يوزع الربح المتبقى من الربح القابل للتوزيع على الدولة وغيرها من الأشخاص الإعتبارية العامة المساهمة في رأس مال الشركة.

١٣) يجوز للجمعية العامة بناء على إقتراح مجلس الإدارة وفي ضوء تقرير مراقب الحسابات عدم توزيع الأرباح إذا كان ذلك ضرورياً لإستمرار نشاط الشركة أو المحافظة على مركزها المالي وذلك دون الإخلال بتخصيص ربح لا يقل عن ٥٪ من رأس المال للمساهمين والعاملين وخصم مكافأة مجلس الإدارة.

فيما يتعلق بتأسيس الشركات التابعة للشركات القابضة تنص اللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام على ما يأتي :

**الشركات التابعة للشركات القابضة :**

فيما يتعلق بتأسيس الشركات القابضة تنص اللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام على ما يأتي :

١) يؤسس الشركة التابعة إحدى الشركات القابضة بمفردها أو بالإشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص إعتبارية عامة أو بنوك القطاع العام أو أفراد أو أشخاص إعتبارية من القطاع الخاص.

ويجوز أن تكون الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة لأية شركة قابضة متماثلة أو متكاملة أو متباينة.

٢) يعرض رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة على الوزير قرار مجلس إدارة الشركة القابضة بإقتراح تأسيس الشركة التابعة وطلب التأسيس مبيناً به إسم الشركة التابعة ومدتها والغرض من إنشائها وقيمة رأس المال اللازم لتحقيق هذا الغرض وطريقة أدائه مع مذكرة مشتملة على جميع البيانات الواجب توافرها قانوناً لتأسيس الشركة.

ويرفق بطلب التأسيس المستندات الآتية :

أ) العقد الإبتدائي بالنسبة للشركات التي يشترك في تأسيسها أكثر من شخص طبيعي أو إعتباري.

ب) مشروع النظام الأساسي للشركة.

ج) شهادة من مصلحة السجل التجاري تفيد عدم إلتباس الإسم التجاري للشركة مع غيرها من الشركات.

د) شهادة من أحد البنوك المعتمدة تفيد تمام الإكتتاب في جميع أسهم الشركة ، وأن النسبة الواجب سدادها من قيمة الأسهم قد تم أداؤها بالكامل وأن هذه القيمة قد وضعت لحساب الشركة إلى أن يتم قيدها بالسجل التجاري.

هـ) إقرار من السلطات المختصة في الأشخاص الإعتبارية المشتركة في التأسيس بالموافقة على التأسيس وقيمة مساهمتها في رأس مال الشركة.

و) نموذج الإقرار المرفق بهذه اللائحة مستوفياً بالنسبة للمؤسسين من الأشخاص الطبيعيين.

٣) يجب أن يكون رأس مال الشركة كافياً لتحقيق أغراضها ، وأن يكون مكتتباً فيه بالكامل وألا يقل المدفوع منه نقداً عند التأسيس عن الربع.

٤) يكون للشركة رأس مال مصدر ، ويجوز أن يحدد النظام رأس مال مرخصاً به بما يجاوز رأس المال المصدر.

ويكون الإكتتاب في رأس المال المصدر للشركات التابعة إما بطرح الأسهم للإكتتاب العام ، أو بالإكتتاب المغلق.

٥) مع عدم الإخلال بما تنص عليه القوانين واللوائح الخاصة يجب ألا يقل رأس مال الشركة المصدر عن مليون جنيه ولا يسري ذلك على الشركات التي كانت تشرف عليها هيئات القطاع العام.

٦) يجب أن يكون كل من العقد الإبتدائي والنظام الأساسي للشركة موقعاً من المؤسسين ومطابقاً للنموذج الذي يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء.

ولا يجوز للمؤسسين إغفال إدراج البيانات المتعلقة بإسم الشركة وغرضها وقيمة رأس مالها وعدد الأسهم التي ينقسم إليها ومراتبها والقيمة الإسمية للسهم وما يرد من قيود على تداولها ، وغير ذلك من البيانات الإلزامية التي ينص النموذج على وجوب إدراجها.

٧) يصدر الوزير قرار التأسيس بعد التأكد من إستيفاء جميع أوراق ومستندات التأسيس ومراجعة مشروع النظام الأساسي والتحقق من أن الحصص العينية – في حالة وجودها – قد قُدِّرت تقديراً صحيحاً طبقاً لنص المادة ١٩ من القانون.

ويجوز لذوي الشأن التظلم من قرار لجنة التقييم إلى الوزير بالشروط والأوضاع المنصوص عليها في قانون مجلس الدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢ ، فإذا ما رأى الوزير أن التظلم يقوم على أسباب جدية أحال الأمر إلى لجنة أخرى ، لإعادة التقييم ويكون القرار الصادر في هذا الشأن بعد إعتماد الوزير نهائيا.

٨) يسري في شأن إصدار أسهم الزيادة في رأس المال بقيمة إسمية أعلى والبيانات التي تتضمنها شهادات الأسهم وكيفية إستبدال الشهادات المفقودة والتالفة وما يتبع بالنسبة لهذه الشهادات عند تعديل نظام الشركة أحكام المواد ٩٤ ، ١٢٥ ، ١٢٦ ، ١٢٩ من

اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة المشار إليها.

ولهؤلاء المساهمين الإطلاع على جميع الأوراق والمستندات الأخرى التي لا يكون في إذاعة ما ورد بها من بيانات إضرار بمركز الشركة أو بالغير.

ويتم إطلاع المساهمين بأنفسهم ، كما يجوز لهم إصطحاب خبراء ، على أن يتم الإطلاع بمقر الشركة في المواعيد التي تحددها بشرط ألا تقل عن يوم في كل أسبوع.

ويجوز لهؤلاء المساهمين الحصول على مستخرجات من الأوراق موضوع الإطلاع مقابل أداء ( عشرة قروش) على الأقل عن الصفحة الواحدة.

**إدماج وتقسيم الشركات القابضة والشركات التابعة لها :**

وتنص اللائحة التنفيذية فيما يتعلق بالإدماج والتقسيم على أنه يجوز إدماج أو تقسيم الشركات القابضة أو التابعة لتحقيق واحد أو أكثر من الأغراض الآتية :

١) تحقيق التكامل بين الأنشطة التي تقوم بها الشركة.

٢) تحقيق قدر أكبر من المنافسة بين الشركات.

٣) دعم المركز المالي للشركات المندمجة أو المقسمة.

٤) الإستفادة من الطاقات العاطلة في بعض الشركات.

٥) الإستفادة من كفاءة وخبرة الإدارة الموجودة في بعض المواقع.

٦) زيادة قدرة الشركة على الحصول على الإئتمان والتسهيلات من المؤسسات المالية الداخلية والخارجية.

٧) تجميع الوحدات المتقاربة جغرافياً تحت إشراف واحد لتوفير إشراف أكثر فاعلية.

٨) زيادة ربحية الشركة المندمجة أو الشركات المقسمة.

٩) أية أغراض أخرى تساهم في دعم أنشطة الشركات وزيادة فرص النجاح لها.

ويسرى في شأن إدماج الشركات القابضة والشركات التابعة لها إحكام المواد من ٢٨٩ إلى ٢٩٨ من اللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة.

كما يجوز تقسيم الشركات القابضة أو الشركات التابعة إلى شركتين أو أكثر.

ويحدد النظام الأساسي للشركة الإجراءات والأوضاع التي تتبع في تقسيمها.

# نموذج إقـــرار

## يقدم من المؤسسين من الأشخاص الطبيعين

## في الشركات التابعة

إسم الشركة تحت التأسيس :

بيانات شخصية عن المؤسس إذا كان شخصاً طبيعيا.

إسم المؤسس :

العنوان :

السن :

الوظيفة أو المهنة :

الجنسية :

*) هل يقل عمرك عن ٢١ عاماً؟
وإذا كان كذلك فهل أنت مأذون
لك بالإ تجار. نعم ☐ لا ☐

*) هل يعتريك أي عارض أو مانع
من عوارض الأهلية وموانعها. نعم ☐ لا ☐

---

*) هل سبق الحكم عليك بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو تفالس أو بعقوبة من العقوبات المنصوص عليها في المواد ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١ من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١.

نعم ☐ لا ☐

*) هل تعمل بالحكومة أو أحد الهيئات
أو الوحدات المملوكة للدولة ؟ (إذا
كانت الإجابة نعم يرفق إذن السلطة
المختصة ). نعم ☐ لا ☐

---

*) إذا ورد إسمك ضمن المادة (     )
من النظام الأساسي للشركة هل تقبل
أن تكون عضواً بمجلس الإدارة ؟ نعم ☐ لا ☐

---

*) هل تنطبق عليك أحكام المادة ١٠ من
اللائحة المرفقة ؟ نعم ☐ لا ☐

---

أقر أنا                    المؤسس بشركة                    ( تحت التأسيس )
بأن جميع البيانات الواردة في هذا النموذج صحيحة ومطابقة للواقع وفي حالة عدم صحة أي بيان منها أتحمل المسئولية الجنائية والمدنية المترتبة على ذلك فضلاً عن بطلان جميع إجراءات التأسيس.

| المؤسس | وكيل المؤسس |
|---|---|
| الإســـم : | الإســـم : |
| التوقيــع : | التوقيــع : |
| التاريــخ : | التاريــخ : |

---

*) تنص المادة (١٠) من اللائحة المرفقة على أن " لا يجوز لأي شخص أن يكون رئيساً أو عضواً متفرغاً للإدارة بمجلس إدارة أكثر من شركة واحدة من الشركات الخاضعة لأحكام القانون.

وفي جميع الأحوال لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس إدارة أكثر من شركتين من تلك الشركات.

وتبطل العضوية في مجلس الإدارة التي تجاوز بها العضو النصاب المقرر".

يسري حكم هذه المادة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة والأعضاء المنتدبين بموجب المادة (٥٧) من اللائحة.

# الخلاصــة

لاشك أن مصر تهتم إهتماماً كبيراً بالإصلاح الإقتصادي والإداري الذي يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، ومن هذا المنطق بأن رؤساء مجالس إدارات الشركات ورؤساء الإدارات العامة في حاجة شديدة إلى نوعية جديدة من مديري المكاتب ، أُعدت أعداداً سليماً لتعمل بفعل جديد ، ومفهوم جديد ، وإستيعاب كامل لعلوم العصر ، بحيث يصبحوا دعامة أساسية من دعامات العمل التي يستند إليها هؤلاء الرؤساء ، إنهم في حاجة إلى مديري مكاتب يتصفون بالديناميكية والحركية ، والقدرة الفائقة المقترنة بالفاعلية في عمليات الإنجاز ، ويعمل كل مدير منهم بأقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل ليساعد في تحقيق الأهداف المرجوة ، ولن يتحقق ذلك إلاّ إذا توافرت لدى القيادات الإدارية القدرة على ممارسة الوظائف الإدارية وفقاً للأصول العلمية الإدارية التي يمكن من خلالها إتباع الأسلوب العلمي في وضع السياسات وما يرتبط بها من برامج تسهم في تنمية المهارات والقدرات لدى جميع القوى العاملة فنية أو مهنية ، وإستمرار تدريبها لتنمية قدراتها وضمان إستمرارها وعطائها ، وتفاعلها وتعايشها مع التقنيات الحديثة ، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة لتحقيق الربط العلمي بين المنظمات وتطور العلوم الحديثة وعلى رأسها العلوم المستقبلية والتي من بينها الإتصالات ونظم المعلومات.

والجدير بالذكر أن نوضّح أنه نتيجة للمتغيرات العالمية والتي تؤثر على إقتصاديات المجتمعات الدولية بصفة عامة ، والمصرية بصفة خاصة ، فإن مصر إهتمت بالإصلاح الإقتصادي والإداري الذي يستهدف التنمية الشاملة للمجتمع بأسره ، ومن بين الجهود التي بذلتها الدولة إصدارها للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال العام ، ويقصد بهذا القطاع الشركات القابضة والشركات التابعة لها الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتتخذ هذه الشركات بنوعيها شكل الشركات المناسبة ، الأمر الذي وضع على عاتق مجالس إدارة هذه الشركات مسئوليات كبرى ، منها وضع السياسات العامة ، وإدارة محفظة الأوراق المالية ، وتصحيح الهياكل التمويلية ووضع معايير الأداء وتقييمها ، وإقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية ، إلى غير ذلك من المسئوليات التي نعتقد أن حُسن إعداد مديري المكاتب الذين يساعدون الرئاسات وأعضاء مجالس إدارة هذه الشركات ، قد يكون لهم دور على جانب كبير من الأهمية في إجادة سير العمل وفقاً لمتطلبات القانون ، وفي نفس الوقت بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق الأسباب التي من أجلها أصدرت الدولة القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الخاص بشركات قطاع الأعمال والإلتزامات والمسئوليات الضخمة التي تقع على عاتق من يتحملون التبعات الإدارية ، على أن توضّح مستويات ومراحل البنيان الإداري للشركة القابضة.

*) تناول بالشرح والتعليق الخطوات العلمية لتأسيس الشركات القابضة.

*) وضّح بشئ من التفصيل ما تنص عليه اللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام فيما يتعلق بمسئوليات مجلس إدارة الشركة القابضة.

*) أذكر ما تنص عليه اللائحة التنفيذية لقانون شركات قطاع الأعمال العام فيما يتعلق بتأسيس الشركات التابعة للشركات القابضة ، موضحاً الخطوات التنفيذية ، موضحاً أحد النماذج التي يقدمها المؤسسين من الأشخاص الطبيعيين في الشركات التابعة.

# الفصل العاشر

# الجهاز الإداري

# وشغل الوظائف المدنية

**شغل الوظائف :**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإصلاح الإقتصادي لن يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة **إلا إذا إعتمد على القيادات الإدارية الأمينة والنزيهة والمدربة القادرة على تعبئة كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة في التنمية الإجتماعية والإقتصادية.**

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف أصدرت الدولة القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام حيث نص القانون على : " **يكون شغل الوظائف المدنية القيادية في الحكومة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة ، والأجهزة الحكومية التي لها موازنة خاصة ، وهيئات القطاع العام وشركاته ، والمؤسسات العامة وبنوك القطاع العام والأجهزة والبنوك ذات الشخصية الإعتبارية العامة لمدة لا تجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى طبقاً لأحكام هذا القانون** ، وذلك كله مع عدم الإخلال بأحكام القوانين واللوائح فيما يتعلق بباقي الشروط اللازمة لشغل الوظائف المذكورة " .

**ويقصد بهذه الوظائف تلك التي يتولى شاغلوها الإدارة القيادية بأنشطة الإنتاج أو الخدمات أو تصريف شئون الجهات التي يعملون فيها من درجة مدير عام ، أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها.**

**كما نص القانون على أن تنتهي مدة تولي الوظيفة المدنية القيادية بإنقضاء المدة المحددة في قرار شغل العامل لها ما لم يصدر قرار من السلطة المختصة بالتعيين بتجديدها ، فإذا أنتهت مدة تولي الوظيفة المذكورة شغل وظيفة أخرى غير قيادية لا تقل درجتها عن درجة وظيفته وبمرتبه الذي كان يتقاضاه مضافاً إليه البدلات المقررة للوظيفة المنقول إليها.**

**ويكون النقل داخل الوحدة بقرار من السلطة المختصة وإلى خارج الوحدة بقرار من رئيس مجلس الوزراء.**

ويجوز للعامل خلال الثلاثين يوماً التالية للإنتهاء مدة شغله الوظيفة القيادية إنهاء خدمته بناء على طلبه . **وتسوى حقوقه على أساس مدة إشتراكه في التأمين الإجتماعي مضافاً إليها مدة خمس سنوات أو المدة الباقية لبلوغه السن المقررة قانوناً لترك الخدمة أيهما أقل ، ويعامل فيما يتعلق بالمعاش الذي يستحقه عن الأجر الأساسي أو الأجر المتغير في وظيفته القيادية السابقة معاملة من تنتهي خدمته ببلوغ هذه السن.**

وتتحمل الخزانة العامة بالزيادة في الحقوق التأمينية الناتجة عن تطبيق أحكام هذا القانون.

**ويجب أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتجديد مدة شغل الوظيفة القيادية أو النقل منها طبقاً للأحكام السابقة قبل إنتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوماً على الأقل.**

واستثنى القانون الفئات التالية :

أ) المحافظين ونوابهم ، وأعضاء الهيئات القضائية ، وأعضاء هيئات التدريس بالجامعات والأكاديميات ومراكز البحوث العلمية وأعضاء السلك الدبلوماسي والقنصلي ، وأعضاء هيئة الشرطة.

ب) أعضاء هيئة الرقابة الإدارية ، والمخابرات العامة.

ج) الجهاز المركزي للمحاسبات ، والمدعي العام الإشتراكي ، والعاملين بالأمانة العامة لكل من مجلسي الشعب والشورى.

د) الجهات والوظائف الأخرى ذات الطبيعة الخاصة التي يصدر بتحديدها قرار من رئيس الجمهورية بعد موافقة مجلس الوزراء.

وفيما يتعلق بالإجراءات والقواعد التي ينبغي مراعاتها عند شغل الوظائف المدنية القيادية **نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام والتي صدر بها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ موضحة الكثير من الأمور التي تفسر الأسلوب الواجب مراعاته لتنفيذ أهداف قانون الوظائف المدنية القيادية والتي منها ما يأتي :**

**أ) الوظائف المدنية القيادية :**

الوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها التي يرأس شاغلوها وحدات ، أو تقسيمات تنظيمية من مستوى إدارات عامة أو إدارات مركزية أو قطاعات وما في مستواها.

**ب) الوحدات :**

وحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة والمؤسسات العامة والأجهزة الحكومية التي لها موازنة خاصة وهيئات القطاع العام وشركاته وبنوك القطاع العام والأجهزة والبنوك ذات الشخصية الإعتبارية العامة.

**ج) السلطة المختصة :**

الوزير أو المحافظ أو رئيس الوحدة المختص بحسب الأحوال.

**د) السلطة المختصة بالتعيين :**

الجهة التي ناطت بها القوانين واللوائح سلطة إصدار قرارات التعيين.

**التطبيق العملي :**

**١) تعد إدارة شئون العاملين بكل وزارة أو مصلحة أو وحدة بياناً شهرياً عن الوظائف القيادية الخالية والمتوقع خلوها خلال ستة أشهر على**

**أن يتضمن البيان مسميات هذه الوظائف ودرجاتها المالية وشروط شغلها.**

ويعرض هذا البيان على السلطة المختصة للنظر في إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو الإعلان عن شغل هذه الوظائف.

٢) **تعلن كل جهة عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها** أو المتوقع خلوها من بين العاملين بها أو من غيرهم **في صحيفتين يوميتين واسعتي الإنتشار.**

**ويجوز بقرار من السلطة المختصة بالتعيين أن يكون الإعلان عن شغل الوظائف المشار إليها من بين العاملين بالوحدة ، ويتم الإعلان عنها في اللوحة المخصصة لذلك داخل الوحدة.**

ويجب أن يتضمن الإعلان في الحالتين مسميات الوظائف ووصف موجز لها وشروط شغلها ودرجاتها المالية والمدة المحددة لتلقي الطلبات والجهة التي تقدم إليها.

٣) يشترط فيمن يتقدم للإعلان :

أ) أن يكون مستوفياً لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها.

ب) أن يرفق بطلبه بياناً عن أبرز إنجازاته وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها مدعماً بالمستندات المؤيدة لذلك إن وجدت.

ج) **أن يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها وتطوير الأنظمة التي تحكم العمل وتبسيط إجراءاته.**

٤) **يكون شغل الوظائف المعلن عنها طبقاً للقواعد والمعايير الواردة بهذه اللائحة التنفيذية.**

٥) تشكل بقرار من السلطة المختصة في كل وزارة أو محافظة أو وحدة لجنة دائمة للوظائف القيادية من درجة مدير عام أو الدرجة العالية . ويكون نطاق عمل اللجنة المشكلة في ديوان عام الوزارة الديوان العام والمصالح التابعة للوزارة ، كما يكون نطاق عمل اللجنة المشكلة بالمحافظة ديوان عام المحافظة ووحدات الإدارة المحلية التابعة لها ومديريات الخدمات بها ، فيما عدا مديري ووكلاء المديريات فتختص بشئونهم اللجان المشكلة بالوزارات أو الجهات التابعين لها ، وبالنسبة لسكرتيري عموم المحافظات والسكرتيريين العامين المساعدين ورؤساء المراكز والمدن والأحياء تختص بشئونهم **اللجنة المشكلة بديوان عام وزارة الإدارة المحلية.**

كما تشكل في كل وزارة أو محافظة لجنة أخرى دائمة للوظائف القيادية من الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها ووظائف رؤساء الوحدات التابعة لأي من هاتين الجهتين ، ويتم تشكيل اللجنة بقرار من الوزير أو المحافظ المختص بحسب الأحوال وبرئاسته.

**وتتكون اللجان بنوعيها من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة** ، ويراعى في إختيارهم أن يكونوا من بين الكفاءات المشهود لهم بالنجاح في عملهم السابق والحالي وأن تتناسب درجاتهم الوظيفية مع درجات الوظائف المطلوب شغلها ، ويحدد القرار الصادر بتشكيل اللجنة نظام وإجراءات العمل بها.

ولهذه اللجان أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لإستكمال ما ترى لزومه لإختيار القيادات من بيانات أو معلومات.

٦) تختص اللجان المنصوص عليها في المادة السابقة بالنظر في الترشيح والإختيار والإعداد لشغل الوظائف القيادية الشاغرة وتقويم نتائج أعمال شاغلي هذه الوظائف.

٧) تشكل بقرار من السلطة المختصة في كل وزارة أو محافظة أو وحدة أمانة فنية للجان الدائمة للوظائف القيادية.

٨) تتلقى الأمانة الفنية الطلبات المقدمة من الراغبين في شغل الوظائف القيادية التي يعلن عنها وتدون ما يعن لها من ملاحظات في شأنها ، وتعد كشوف مقارنة بالبيانات الخاصة بالمتقدمين.

٩) **تقوم لجنة الوظائف القيادية المختصة بفحص طلبات المتقدمين من واقع الكشوف التي تعرضها الأمانة الفنية ولها أن تجرى المقابلات والإختبارات التي تراها لازمة للتعرف على قدراتهم ويتم ترتيبهم وفقاً لمجموع درجات كل منهم في العنصرين الآتيين :**

أولا : تاريخ المتقدم في النجاح وتحقيق الإنجازات أثناء حياته الوظيفية وتقدير درجات هذا العنصر بخمسين درجة.

ثانيا: **المقترحات التي تقدم بها لتطوير أنظمة العمل في الجهة التي تقدم لشغل وظيفة قيادية بها والإنجازات التي يرى أنه قادر على تحقيقها خاصة في مجالات تطوير أنظمة العمل ، ولوائحه وتحقيق المرونة في تفسير القائم منها والتدريب المستمر للمرؤسين ، وإنشاء وتحديث قواعد المعلومات ، والقضاء على شكاوى المتعاملين مع الأجهزة التي سيشرف عليها ، وتحسين الخدمات التي تقدم لهؤلاء المتعاملين وزيادة موارد الدولة ،** وتقدر النهاية العظمى لدرجات هذا العنصر بخمسين درجة.

١٠) تقوم اللجنة المشار إليها بترشيح عدد من المتقدمين يتناسب مع عدد الوظائف المطلوب شغلها لإيفادهم للتدريب اللازم لشغل هذه الوظائف طبقاً لترتيبهم ، وتعد اللجنة الترتيب النهائي للمتقدمين الذين إجتازوا التدريب بنجاح وفقاً للدرجات التي حصل عليها كل منهم في العنصرين المنصوص عليهما في المادة السابقة.

ويستثنى من شرط التدريب الوظائف القيادية التي تعلو درجاتها الدرجة الممتازة وما يعادلها.

١١) يتم التعيين في الوظائف القيادية بحسب الأسبقية الواردة في الترتيب النهائي للمتقدمين وفقاً لما تنص عليه اللائحة ، وتسقط حقوق من لم يدركه الدور للتعيين بمضي سنة من تاريخ إعتماد قائمة الترشيح من السلطة المختصة بالنسبة للوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية ، وما يعادلها ، ومن الوزير أو المحافظ المختص بالنسبة لباقي الوظائف.

ويجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة إذا لم توجد قائمة أخرى صالحة للترشيح منها وذلك خلال الستة أشهر التالية لإنقضاء السنة.

**الإعداد والتدريب لشغل الوظائف القيادية :**

نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على ما يأتي :

**١) يقوم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بوضع برنامج متكامل لإعداد وتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية حسب مستوى كل منها.**

ويتضمن البرنامج بصفة خاصة نظام التدريب بما في ذلك الدورات التدريبية ومدتها داخل الوحدات أو خارجها وطرق تقييم المتدربين.

٢) يتضمن البرنامج التدريبي بصفة خاصة الموضوعات والمواد التدريبية التي تنمي مهارات وخبرات القيادة لدى المتدربين ، **وبما يحقق الأخهذ بأساليب الإدارة الحديثة ونظم المعلومات والتعريف بدور الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والوعي الكامل بمسئولية القيادات الإدارية في تقديم الخدمات إلى المواطنين في سهولة ويسر.**

٣) **يحدد برنامج التدريب أساليب تقييم المتدربين لكل مستوى من مستويات الوظائف القيادية** ، ويستهدف التقييم التحقق من مدى إستفادتهم من البرنامج ، وما حققوه من تقدم من أجل تنمية مهراتهم وخبراتهم القيادية.

٤) يتم التدريب في أحد مراكز التدريب القادرة على إعداد وتدريب القادة في الداخل أو الخارج أو كليهما ، **ويصدر وزير الدولة للتنمية الإدارية قرار بتحديد مراكز التدريب التي يعتمد برامجها.**

**قواعد تقييم نتائج أعمال شاغلي الوظائف القيادية :**

نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على ما يأتي :

١) **تضع السلطة المختصة بوضع الحوافز طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها نظام إثابة وتحفيز شاغلي الوظائف القيادية ، ويراعي**

**أن يرتبط الحافز بما يتحقق من إنجازات ونتائج ، وأن يكون كافياً لجذب الكفاءات وتشجيعها.**

٢) **يقدم شاغل الوظيفة القيادية تقريراً سنوياً عن إنجازاته ويسلم التقرير ومعه صورة من المقترحات التي تقدم بها عند شغل الوظيفة إلى الأمانة الفنية للجنة الدائمة للوظائف القيادية المختصة والتي تتولى توزيعه على أعضاء اللجنة لدراسته وإبداء ملاحظاتهم في ضوء الإنجازات التي حققها وما سبق أن تقدم به من إقتراحات وما تم تنفيذه فعلا منها.**

وترفع اللجنة التقرير وملاحظاتها عليه إلى السلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عند إنتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية.

**إجراءات تجديد مدة شغل الوظيفة القيادية وإنتهائها :**

نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على ما يأتي :

١) تعد إدارة شئون العاملين المختصة بياناً عن موقف الوظائف القيادية التي تنتهي مدة شاغلها وذلك قبل إنتهاء هذه المدة بستة أشهر على الأقل ، ويعرض هذا البيان على السلطة المختصة بالتعيين لتتخذ ما تراه بشأن تجديد مدة شاغل الوظيفة أو تقرير نقله إلى وظيفة غير قيادية.

٢) في حالة تقرير تجديد مدة شغل الوظيفة القيادية تصدر السلطة المختصة بالتعيين القرار اللازم قبل إنتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوماً على الأقل.

٣) في حالة إنتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية دون تجديد تحدد السلطة المختصة الوظيفة التي ينقل إليها شاغل الوظيفة القيادية ويتم النقل إعتباراً من اليوم التالي لإنتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية ويصدر بالنقل قرار من السلطة المختصة بذلك طبقاً للقوانين واللوائح إذا كان إلى وظيفة داخل الوحدة ، ويكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء إذا كان إلى وظيفة خارج الوحدة.

ويتم النقل إلى الوظائف غير القيادية الشاغرة فإذا لم توجد وظيفة من ذات الدرجة تتخذ إجراءات إستحداثها وتمويلها بحسب الأحوال ويلغي هذا التمويل بخلوها من شاغلها.

٤) يخطر شاغل الوظيفة القيادية الذي تنتهي مدة شغله لها دون تجديد ويكون له أن يقدم طلباً بإنهاء خدمته ، وعلى إدارة شئون العاملين في هذه الحالة أن تثبت على الطلب تاريخ تقديمه ، ويعرض فوراً على السلطة المختصة ويتعين إجابته إلى طلبه ما لم يوجد مانع قانوني يحول دون ذلك ، وتعد إدارة شئون العاملين بياناً مفصلاً بحالته يوضح فيه أجره ومدة خدمته وتحديد التاريخ الذي يبلغ فيه السن القانونية وذلك تمهيداً لتسوية حقوقه التأمينية وفقاً لما نص عليه القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١.

ويسعدنا في هذا المقام أن نوجه نظر المهتمين بشأن حسن إختيار القيادات المدنية أن يرجعوا إلى التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية والصادر بها الكتب الدورية التي يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة حيث أن الجهاز يعمل على أن ييسر على الوحدات المختلفة في تطبيق أحكام هذا القانون ولائحته

التنفيذية ، وتوحيداً للمعاملة في مجال التطبيق .. فقد أعد الجهاز كتاباً دورياً رقم (١١) لسنة ١٩٩١ بشأن التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية متضمناً الإجراءات التفصيلية للتنفيذ وأسلوب التنفيذ ومتطلباته.

**طرق شغل الوظائف طبقاً لأحكام اللائحة :**

يكون شغل الوظائف القيادية المعلن عنها بصفة أصلية طبقاً لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية ، أما شغل هذه الوظائف بطريق الندب فيكون طبقاً لقوانين ولوائح العاملين بالوحدات المختلفة ولمدة لا تتجاوز سنة ، وينتهي الندب عند شغلها بصفة أصلية.

**فيما يتعلق باللجان الدائمة للقيادات وأماناتها الفنية :**

١) يقصد بعبارة تناسب الدرجات الوظيفية لأعضاء اللجان الدائمة للقيادات مع درجات الوظائف المطلوب شغلها ألا تقل درجات الأعضاء الوظيفية عن درجات الوظائف المطلوب شغلها.

**مثال ذلك :**

ألا تقل درجات وظائف أعضاء اللجنة المختصة بوظائف مدير عام والعالية عن الدرجة العالية.

٢) **إذا تعذر توافر العدد الذي حددته اللائحة لتشكيل اللجان من بين العاملين بالوحدة ، فإنه يجوز أن يتضمن التشكيل أعضاء من خارج الوحدة تتناسب درجاتهم الوظيفية مع درجات الوظائف المطلوب شغلها وتتوافر فيهم المقومات التي نصت عليها اللائحة.**

**٣) يحدد القرار الصادر بتشكيل اللجان الدائمة للقيادات نظام وإجراءات عمل اللجنة وبصفة خاصة سلطة دعوة اللجنة للإنعقاد وطريقة التصويت وإعتماد توصيات اللجنة ، ويمكن الإسترشاد في هذا الشأن بنظام وإجراءات العمل في لجنة شئون العاملين بالوحدة طبقاً لقوانين ولوائح العاملين بها.**

٤) تصدر السلطة المختصة قراراً بتشكيل الأمانة الفنية للجنة الدائمة للقيادات من عدد كاف من الإخصائيين في مجالات أنشطة الوحدة وممن لهم دراية في شئون العاملين والتنظيم والإدارة إلى جانب الوظائف المساعدة الأخرى.

**وفيما يتعلق بما تباشره الأمانة الفنية من إختصاصات تفصيلية ما يلي :**

١) تلقى الطلبات المقدمة من الراغبين في شغل الوظائف المعلن عنها وتسجيلها في سجل خاص حسب تاريخ ورودها وإعداد ملف لكل متقدم.

٢) فحص ومراجعة الطلبات ومرفقاتها بهدف التحقق من إستيفاء المتقدمين للشروط الواردة في الإعلان ، وكذلك الشروط الواردة في قوانين ولوائح الوحدات المختلفة فيما لم يرد بشأنه نص في اللائحة وإتخاذ اللازم نحو إستكمال وإستيفاء ما نراه ضرورياً من بيانات ومستندات .

٣) تدوين الملاحظات على الطلبات وإقتراح إستبعاد الطلبات التي لا تتوافر في المتقدمين بها شروط شغل الوظيفة.

٤) إستيفاء البيانات الخاصة بالمتقدمين من إدارة شئون العاملين المختصة من واقع ملفات الخدمة وتشمل هذه البيانات بصفة خاصة :

التأهيل العلمي والمؤهلات الإضافية / تقارير أو بيانات كفاية الأداء عن السنوات السابقة / الخبرة النوعية والزمنية / الوظائف الإشرافية التي شغلها المتقدم / الدورات التدريبية ( نوعها – مدتها – مكانها ) / العلاوات التشجيعية / خطابات الشكر والتقدير / الجزاءات إن وجدت وأي بيانات أخرى.

وتدون هذه البيانات في كشوف المقارنة للمتقدمين.

٥) عرض البيانات المرفقة بطلبات المتقدمين عن أبرز إنجازاتهم وإسهاماتهم في الوحدة التي يعملون بها وفحص المستندات المؤيدة لذلك ، وكذا إقتراحات تطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية والعرض على رئيس اللجنة لاحالتها إلى اللجنة المختصة طبقاً لنظام وإجراءات العمل بها.

وتختص اللجان الدائمة للقيادات بنوعيها بالنظر في الترشيح والإختيار والإعداد لشغل الوظائف القيادية الشاغرة وتقويم نتائج أعمال شاغلي هذه الوظائف ، ولها في سبيل القيام بمهمتها مباشرة الإختصاصات التفصيلية التالية :

٦) فحص الطلبات المقدمة من المتقدمين وما أرفق بها من بيانات عن إنجازاتهم ومشروعات التطوير التي تقدموا بها والبيانات الوظيفية المتعلقة بهم طبقاً لكشوف المقارنة بين المتقدمين وإبداء الرأي بشأنها من أعضاء اللجنة تمهيداً لإجراء المفاضلة بين المتقدمين وتقدير

الدرجات المناسبة لكل عنصر من العناصر التي حددتها المادة ١٠ من اللائحة.

٧) للجنة إجراء المقابلات والإختبارات للمتقدمين وذلك للتعرف على قدراتهم من خلال فحص البيانات والمشروعات المقدمة منهم.

٨) إجراء الترتيب المبدئي وفق مجموع درجات المتقدمين في كلا العنصرين السابق الإشارة إليهما ونتائج المقابلات والإختبارات التي أجريت مع المتقدمين ، وفي حالة التساوي في مجموع الدرجات تعيد اللجنة ترتيب المتقدمين وفق العناصر السابقة.

٩) ترشيح عدد من المتقدمين وفق ترتيبهم يتناسب مع عدد الوظائف الخالية المعلن عنها لايفادهم للتدريب وبما لا يتجاوز ضعف عدد الوظائف الشاغرة المعلن عنها.

١٠) تعد اللجنة بالترتيب السابق للمتقدمين مع إستبعاد من لم يجتز التدريب بنجاح ويكون ذلك هو الترتيب النهائي للمتقدمين لقائمة الترشيح للمتقدمين.

وتقوم السلطة المختصة بالوحدات المختلفة بإتخاذ الإجراءات اللازمة للعرض على السلطة المختصة بالتعيين لإصدار القرار اللازم في هذا الشأن وفق قوانين ولوائح العاملين بهذه الوحدات حسب الأسبقية في الترتيب النهائي للمتقدمين ، وتسقط حقوق من إجتاز التدريب بنجاح ولم يدركه الدور للتعيين بمضي سنة من تاريخ إعتماد قائمة الترشيح من السلطة المختصة بالنسبة للوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية وما يعادلها ومن الوزير أو المحافظ المختص بالنسبة لباقي الوظائف.

يوجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة إذا لم توجد قائمة أخرى صالحة للترشيح منها وذلك خلال الستة أشهر التالية لإنقضاء السنة.

**وفيما يتعلق بالإعداد والتدريب لشغل الوظائف القيادية :**

نص قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على ما يلي :

١) **توفد الوحدات المختلفة المرشحين للتدريب للإلتحاق بأحد مراكز تدريب القادة التي يصدر بتحديدها قرار من وزير الدولة للتنمية الإدارية ووفق البرنامج الذي يعده الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.**

٢) **يتم تقييم المتدربين وفق أساليب التقييم التي يحددها نظام التدريب لكل مستوى من المستويات القيادية وترسل نتائج التقييم إلى الأمانة الفنية للجنة القيادات المختصة التي تقوم بعرضها على اللجنة للنظر في الترتيب النهائي للمرشحين لشغل الوظائف.**

٣) لا يعتد ببرامج الإعداد للترقي للوظائف العليا السابقة على تاريخ نشر اللائحة بالنسبة للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية طبقاً لأحكام القانون ٥ لسنة ١٩٩١ ويعتد فقط بهذه البرامج بالنسبة للمرشحين لشغل الوظائف العليا غير القيادية (مستشار " أ " مستشار " ب " / كبير باحثين / إخصائيين ) وكذلك وظائف ( كبير كتاب / كبير فنيين ).

**قواعد تقييم نتائج أعمال شاغلي الوظائف القيادية :**

١) **على الوحدات المختلفة وضع أنظمة حوافز خاصة لشاغلي الوظائف القيادية أو تطوير أنظمتها الحالية بما يسمح بذلك** ، وعلى أن يكون المعيار الأساسي في تقرير الحافز مدى ما تحقق من إنجازات ونتائج

مقارنة بالخطط والبرامج التي ترتبط القيادات بتنفيذها ، **وتتسع أساليب الإثابة التي نصت عليها اللائحة لتشتمل على المكافآت والجهود غير العادية وغيرها من تعويضات مالية طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها في الوحدات المختلفة.**

٢) يبدأ سريان فترة السنة التي يقدم عنها تقرير شاغل الوظيفة عن إنجازاته إعتباراً من تاريخ شغله للوظيفة القيادية ، ويسلم التقرير ومعه صورة من المقترحات التي تقدم بها عند شغل الوظيفة إلى الأمانة الفنية للجنة الدائمة للقيادات المختصة التي تتولى توزيعه على أعضاء اللجنة لدراسته وإبداء ملاحظاتهم في ضوء الإنجازات التي حققها وما سبق أن تقدم به من إقتراحات وما تم تنفيذه فعلاً منها وإعداد تقرير سنوي برأي اللجنة عند نهاية السنة ، ثم تعد اللجنة التقرير النهائي تمهيداً للعرض على السلطة المختصة لرفعه للسلطة المختصة بالتعيين ليكون تحت نظرها عند إصدار قرارها بالتجديد قبل إنتهاء مدة الثلاث سنوات بستين يوماً على الأقل.

**تجديد مدة شغل الوظيفة القيادية وإنتهائها :**

نص قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على ما يلي :

١) تعد إدارة شئون العاملين المختصة بياناً بشاغلي الوظائف القيادية قبل إنتهاء مدة شغل الوظيفة بستة أشهر على الأقل ، وكذا بيان بالوظائف غير القيادية الخالية من ذات درجات هؤلاء إن وجدت ، ويعرض على السلطة المختصة ليكون تحت نظرها عند إبداء رأيها في تجديد مدة شاغل الوظيفة أو تقرر نقله منها لوظيفة غير قيادية داخل الوحدة ،

وذلك في ضوء التقرير النهائي للجنة الدائمة للقيادات عن إنجازات شاغل الوظيفة خلال مدة شغله لها.

٢) في حالة تقرير التجديد يعد مشروع القرار اللازم للتجديد ويعرض على السلطة المختصة بالتعيين لإصداره قبل إنتهاء مدة شغل الوظيفة بستين يوماً على الأقل.

٣) في حالة إنتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية دون تحديد ، تحدد السلطة المختصة الوظيفة التي ينقل إليها شاغل الوظيفة القيادية ، ويتم النقل إعتباراً من اليوم التالي لإنتهاء مدة شغل الوظيفة القيادية ، ويصدر بالنقل قرار من السلطة المختصة بذلك طبقاً للقوانين واللوائح إذا كان النقل إلى وظيفة داخل الوحدة ، ويكون بقرار من رئيس مجلس الوزراء إذا كان النقل إلى وظيفة خارج الوحدة.

ويتم النقل إلى الوظائف غير القيادية الشاغرة ، فإذا لم توجد وظيفة من ذات الدرجة تتخذ إجراءات إستحداثها وتمويلها بحسب الأحوال ، ويلغى هذا التمويل بخلوها من شاغلها.

ويستحق العامل أجره الأساسي المقرر لدرجة الوظيفة المنقول إليها مضافاً إليه بدلاتها والمزايا والتعويضات المقررة قانوناً.

٤) إذا قدم شاغل الوظيفة القيادية الذي يتقرر نقله طلباً بإنهاء خدمته ، وجب على إدارة شئون العاملين أن تثبت على الطلب تاريخ تقديمه ، ويعرض على السلطة المختصة ومعه بيان مفصل بحالته يوضع به تاريخ بلوغه السن القانونية وأجره ومدة خدمته حتى تاريخ النقل ، وما إذا كانت توجد موانع قانونية من إنهاء خدمته ، وذلك لتقرير إجابته إلى طلبه طبقاً لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١.

# إيضـــــاح

بمناسبة صدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام ، كما صدرت اللائحة التنفيذية لهذا القانون بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١.

فقد تضمنت اللائحة التنفيذية للقانون القواعد والإجراءات المنظمة لإعداد وتدريب المرشحين لشغل الوظائف المدنية القيادية ، ونصت على أن يضع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة برنامجاً متكاملاً لإعداد وتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين لشغل الوظائف القيادية حسب مستوى كل منها ، ويتضمن البرنامج بصفة خاصة نظام التدريب بما في ذلك الدورات التدريبية ومدتها داخل الوحدة وخارجها وطرق تقويم المتدربين.

وتيسيراً على الوحدات المختلفة في تطبيق أحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية ، **فقد أعد الجهاز مجموعة من نماذج السجلات والكشوف والبيانات وغيرها التي يتطلبها تنفيذ أحكامه للإسترشاد بها.**

**ويسعدنا أن نعرض فيما يلي هذه النماذج .**

اسم الجهة : ____________

إدارة الأفراد : ____________

مرفق رقم (١)

# سجل الوظائف القيادية

| مسمى الوظيفة | الدرجة المالية | موقع الوظيفة وفق البناء التنظيمي المعتمد | موقف شغل الوظيفة | اسم شاغل الوظيفة | وسيلة شغل الوظيفة وتاريخه | | تاريخ خلو الوظيفة من شاغلها | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | مشغولة | | وسيلة الشغل | رقم القرار وتاريخه | إستكمال المدة القانونية | بلوغ سن المعاش | إستقالة | أخرى | |
| | | | | | | | | | | | |

يعتمد ،،،

مدير الأفراد

التوقيع /

مرفق رقم (٢)

اسم الجهة : ______________

إدارة الأفراد : ______________

# بيـــان

## الوظائف القيادية الخالية والمتوقع خلوها خلال الستة أشهر التالية

**بيان شهر      سنة ١٩**

| مسمى الوظيفة | الدرجة المالية | موقع الوظيفة وفق البناء التنظيمي المعتمد | تاريخ وسبب خلو الوظيفة من شاغلها | | شروط شغل الوظيفة الشاغرة | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | تاريخ خلو الوظيفة | سبب الخلو | المؤهل الدراسي | الخبرة النوعية والزمنية | شروط أخرى | |
| | | | | يوضح بهذه الخانة سبب الخلو :<br>١) بلوغ السن/ إستكمال المدة وظائف المعارين والأجازات الخاصة لمدة سنة فأكثر.<br>٢) الوظائف المشغولة ندباً تدرج ضمن الوظائف الخالية | | | يوضح بهذه الخانة :<br>المهارات والقدرات والصلاحيات اللازمة لشغل الوظيفة إن وجدت | |

يعتمد ،،،

مدير الأفراد

التوقيع /

(مرفق رقم ٣)

## نموذج

## الإعلان عن شغل الوظائف القيادية

اسم الجهة

يعلن

إعلان

عن شغل الوظائف القيادية

عن حاجته لشغل الوظائف القيادية الآتية :

| مسمى الوظيفة | الدرجة المالية | موقعها التنظيمي | وصف موجز من واقع بطاقة وصف الوظيفة | شروط شغل الوظيفة | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | المؤهل الدراسي | الخبرة النوعية والزمنية | شروط أخرى |
| | | | | | | |

*) على راغبي التقدم لشغل إحدى الوظائف المشار إليها إستيفاء نموذج طلب شغل الوظيفة ويمكن الحصول عليه من إدارة الأفراد مرفقاً به ما يلي :

١) بيان الحالة معتمد موضحاً به ( التأهيل العلمي والمؤهلات الإضافية - تقارير أو بيانات كفاية الأداء عن السنوات السابقة - الخبرة النوعية والزمنية - الوظائف الإشرافية التي شغلها المتقدم - الدورات التدريبية ، مدتها ونوعها - ومكانها - العلاوات التشجيعية - خطابات الشكر والتقدير - الجزاءات إن وجدت وأي بيانات أخرى يرى المتقدم إضافتها) مع عدد ٦ صور شمسية مقاس ٤×٦ حديثة.

٢) بيان عن إبراز إنجازات المتقدم وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها مدعماً بالمستندات المؤيدة لذلك.

٣) إقتراحات لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية.

*) تقدم الطلبات مستوفاة الدمغة والمستندات سالفة الذكر وتسلم باليد أو ترسل بالبريد الموصي عليه على أن ترد قبل يوم    /   /   ١٩ ( شهر من تاريخ الإعلان وإنتهاء ميعاد تلقي الطلبات) بإسم السلطة المختصة. على العنوان التالي :

( الأمانة الفنية للجنة القيادات )

إسم الجهة : ------------ مرفق رقم (٤)

| دمغة |
|---|

## ( طلب شغل الوظائف القيادية )

السيد / (السلطة المختصة )

تحية طيبة وبعد :

بناء على الإعلان رقم لسنة ١٩

أتشرف بأن أتقدم بطلبي هذا لشغل وظيفة

من الدرجة ومرفق المستندات المطلوبة

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام ،،،

مقدم الطلب

الإســـم : ------------

التوقيـــع : ------------

العنـوان : ------------

---

تستوفى بمعرفة الأمانة الفنية للجنة :

ملاحظات الأمانة الفنية

| غير مستوفي شروط الإعلان وأسبابه | في شروط الإعلان |
|---|---|
| | |

**مرفق بهذا الطلب المستندات التالية :**

**١) بيان حالة معتمد من جهة العمل وفق ما ورد بالإعلان المشار إليه بالطلب.**

**٢) بيان عن أبرز إنجازات المتقدم وإسهاماته في الوحدة التي تعمل بها مدعماً بالمستندات المؤيدة لذلك.**

**٣) إقتراحات لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية.**

**٤) باقي المستندات المحددة بالإعلان.**

اسم الجهة : ــــــــــــــــ

اللجنة الدائمة للقيادات

الأمانة الفنية

مرفق رقم (٥)

سجل قيد طلبات المتقدمين لشغل الوظائف

وفقاً للإعلان رقم لسنة ١٩

| م | تاريخ الورود | إسم المتقدم | الوظيفة المتقدم لشغلها | المستندات المرفقة | | | الوظيفة التي يشغلها حاليا | جهة العمل | عنوان المتقدم | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | بيان حالة | الإنجازات | مشروع التطوير | | | | |
| | | | | | | | | | | |

مرفق رقم (٦)

## نموذج إيصالات تسلم طلبات المتقدمين

**إسم الجهة : ---------------**

**اللجنة الدائمة للقيادات**

**الأمانة الفنية**

## إيصال إستلام طلب متقدم لشغل وظيفة

**مسلسل : ----------------**

**تاريخ الإستلام : -----------**

**إستلمت الأمانة الفنية للجنة الدائمة للقيادات**

**الطلب المقدم من السيد / ---------------------------------**

**لشغل وظيفة / ----------- وفقاً للإعلان رقم ------- لسنة ١٩**

**وبيان المرفقات التالية :**

١) ----------------------------------------

٢) ----------------------------------------

٣) ----------------------------------------

٤) ----------------------------------------

المستلم : -------------

التوقيع : -------------

اسم الجهة : ____________

مرفق رقم (٧)

اللجنة الدائمة للقيادات

الأمانة الفنية

## كشف المقارنة بين المتقدمين لشغل وظيفة

### (أ) التاريخ الوظيفي

| اسم المتقدم | الوظيفة التي يشغلها حاليا | تاريخ شغلها | الدرجة المالية | جهة ومكان العمل | المؤهلات الدراسية | وحدات المقارنة | | | | | | | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | الدورات التدريبية | | | تقارير/بيانات الكفاية | الخبرة النوعية والزمنية | الوظائف الإشرافية التي شغلها | علاوات تشجيعية | خطابات شكر وتقدير | إجراءات | بيانات أخرى | |
| | | | | | | نوعها | مدتها | مكانها | | | | | | | | |
| ١ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٢ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٣ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٤ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ٥ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الخ | | | | | | | | | | | | | | | | |

### (ب) الإنجازات والإسهامات

| اسم المتقدم | تطوير أنظمة العمل | تطوير اللوائح المنظمة للعمل | التدريب الذي تحقق للمرؤوسين | المشاكل والشكاوي التي تعامل معها | قاعدة المعلومات التي تم إستحداثها | تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين | زيادة موارد الوحدة | وحدات مقارنة أخرى يمكن إضافتها | | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | | | | | | | | | | | | | |
| ٢ | | | | | | | | | | | | | |
| ٣ | | | | | | | | | | | | | |
| ٤ | | | | | | | | | | | | | |
| ٥ | | | | | | | | | | | | | |
| الخ | | | | | | | | | | | | | |

### (ج) مشروع التطوير

| اسم المتقدم | تطوير أنظمة العمل | تطوير اللوائح المرونة في تفسير القائم منها | التدريب المستمر للمرؤوسين | إنشاء وتحديث قواعد المعلومات | القضاء على شكاوى المتعاملين | تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين | زيادة موارد الوحدة | وحدات مقارنة أخرى يمكن غضافتها | | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | | | | | | | | | | | | | |
| ٢ | | | | | | | | | | | | | |
| ٣ | | | | | | | | | | | | | |
| ٤ | | | | | | | | | | | | | |
| ٥ | | | | | | | | | | | | | |
| الخ | | | | | | | | | | | | | |

اسم الجهة : ____________

مرفق رقم (٨)

اللجنة الدائمة للقيادات

الأمانة الفنية

## نموذج تقدير درجات متقدم لشغل وظيفة

اسم المتقدم :

جهة العمل :

الوظيفة الحالية :

الوظيفة المتقدم لشغلها:

الدرجة المالية :

الدرجة المالية :

### (١) التاريخ الوظيفي

| وحدة المفاضلة | الوظائف التي شغلها | التأهيل الدراسي | الدورات التدريبية | الخبرة النوعية والزمنية | التقدير من علاوات وخطابات شكر | وحدات شاملة أخرى | نتائج المقابلة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة<br>– | | | | | | | | |
| تقديرات<br>– | | | | | | | | |

### (٢) الإنجازات

| وحدة المفاضلة | تطوير أنظمة العمل | تطوير لوائح العمل | تدريب المرؤوسين | المشاكل والشكاوى التي تعامل معها | قاعدة المعلومات التي تم إستحداثها | تحسين الخدمات للمتعاملين | زيادة موارد الوحدة | وحدات مفاضلة أخرى | المقابلة نتائج | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة<br>– | | | | | | | | | | |
| تقديرات<br>– | | | | | | | | | | ٥٠ درجة |

https://www.books4arab.com

### (٣) مشروع التطوير

| وحدة المفاضلة | تطوير أنظمة العمل | تطوير اللوائح والمرونة في تغيرها | تدريب المرؤوسين | القضاء على شكاوى المتعاملين | إنشاء أو تحديث قاعدة المعلومات | تحسين الخدمات للمتعاملين | زيادة موارد الوحدة | وحدات مفاضلة أخرى | نتائج المقابلة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة – | | | | | | | | | | ٥٠ درجة |
| تقديرات – | | | | | | | | | | |

" نتائج الإختبارات أو المقابلات إن وجدت " تكون محل إعتبار عند وضع التقديرات لكل وحدة من وحدات المفاضلة.

إجمالي تقديرات الدرجات ( بالرقم وبالحروف)

إسم العضو وتوقيعه ......

---

ملاحظات :

١) يتولى عضو اللجنة الدائمة الإطلاع على ملف كل متقدم والمعد من قبل الأمانة الفنية.

٢) يتسلم عضو اللجنة هذا النموذج مع النموذج رقم (٧) والخاص بكشف المقارنة بين المتقدمين.

٣) تحديد اللجنة الدائمة الأوزان النسبية لكل وحدة مفاضلة . ويمكن تقسيم كل وحدة مفاضلة إلى عناصر أو شرائح فرعية وتحدد أوزان هذه العناصر في إطار الحد الأقصى للدرجات حسب طبيعة النشاط.

٤) الدرجة العظمى لمجالات التاريخ الوظيفي للمتقدم وإنجازاته وإسهاماته (٥٠ درجة).

اسم الجهة : ــــــــــــــــ

مرفق رقم (٩)

اللجنة الدائمة للقيادات

الأمانة الفنية

## سجل نتائج الفحص والتدريب

| م | اسم المتقدم لشغل الوظيفة | الوظيفة المتقدم لشغلها | الوظيفة الحالية | الجهة | نتائج الفحص والتدريب | | | | التدريب النهائي | تاريخ إعتماد التدريب النهائي | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | نتيجة الفحص | التدريب الميداني | المرشحون للتدريب | نتيجة التدريب | للمتقدمين | للمتقدمين من السلطة المختصة | |
| | | | | | | | | | | | |

١) في حالة تساوي الدرجات بين أكثر من متقدم يتم العرض عيلى اللجنة الدائمة للترجيح.

٢) يجب ألا يزيد أعداد المرشحين للتدريب عن ضعف عدد درجات الوظائف القيادية المعلن عنها.

اسم الجهة : -------------- مرفق رقم (١٠)

اللجنة الدائمة للقيادات

الأمانة الفنية

## ( نموذج )

## قائمة الترشيح النهائي لشغل الوظائف القيادية

## الشاغرة والذين إجتازوا التدريب بنجاح

| م | مسمى الوظيفة والدرجة المالية | إسم المرشح وفقا للترتيب النهائي | |
|---|---|---|---|
| | أولا : وظائف الدرجة الممتازة<br><br>ثانيا: وظائف الدرجة العاليــة<br><br>ثالثا: وظائف مدير عام | | |

اسم رئيس اللجنة الدائمة : -------------- يعتمد : ( السلطة المختصة)

الإسم : --------------

التوقيع : -------------- التوقيع: --------------

التاريخ : -------------- التاريخ: --------------

اسم الجهة : ____________

إدارة الأفراد :

مرفق رقم (١١)

## بيان موقف الوظائف التي تنتهي مدة شاغليها

| مسمى الوظيفة والدرجة المالية | موقعها وفق البناء التنظيمي | إسم شاغلها | تاريخ ووسيلة الشغل | تاريخ إنتهاء مدة الشغل | نتائج تقييم إنجازات شاغل الوظيفة | توصية اللجنة الدائمة | | إعتماد السلطة المختصة | | الوظيفة غير القيادية المقترح نقلة عليها (عدم التجديد) | إتخاذ إجراءات العرض على السلطة المختصة بالتعيين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | تجدد المدة | لا تجدد | تجدد المدة | لا تجدد | | |
| | | | | | | | | | | | |

يعتمد　　　　مدير الأفراد　　　　التوقيع (　　　　)

ملحوظة :

١) تعد إدارة الأفراد هذا البيان وتستوفى الخانات الخمس الأول فقط.

٢) تتولى اللجنة الدائمة والأمانة الفنية إستكمال باقي خانات هذا البيان.

٣) يرفق كشف بالوظائف غير القيادية الخالية وتعده إدارة الأفراد.

اسم الجهة : ____________

إدارة الأفراد:

مرفق رقم (١٢)

بيان شاغلي الوظائف القيادية الحاليين والمطلوب تقييم نتائج أعمالهم

| مسمى الوظيفة والدرجة المالية | موقعها وفق البناء التنظيمي | إسم شاغلها | تاريخ بلوغه السن القانونية | تاريخ تقديم البيانات وتقرير الإنجازات ومقترحات التطوير للأمانة الفنية | توصي اللجنة الدائمة | | إعتماد السلطة المختصة | | الوظيفة غير القيادية المنقول عليها حالة عدم التجديد | | تاريخ العرض على السلطة المختصة بالتعيين لتجديد المدة | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | تجدد المدة | لا تجدد | تجدد المدة | لا تجدد | داخل الوحدة بقرار من السلطة المختصة | خارج الوحدة بقرار من السلطة المختصة بالتعيين | | |
| | | | | | | | | | | | | |

يعتمد ،،، مدير الأفراد التوقيع ( )

ملاحظات :

١) تعد هذا البيان إدارة الأفراد وتستوفي الخانات الأربع الأولى.

٢) هذا البيان سوف يستخدم مرة واحدة وذلك خلال فترة تنفيذ الأحكام الإنتقالية.

٣) المقصود بالمدة ( مدة لا تجاوز ٣ سنوات أو تاريخ بلوغ السن القانونية ).

# نظام التدريب
# لشغل الوظائف المدنية القيادية
# طبقاً للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١
# ولائحته التنفيذية

**أولا : أهداف الأعداد والتدريب لشغل الوظائف القيادية :**

**١) تعميق المفاهيم الإدارية لدى القيادات وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة ومجالات تطبيقها في الوحدات الإدارية المختلفة.**

**٢) تعريف القيادات الإدارية بدور الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية.**

**٣) تنمية المهارات والخبرات لدى القيادات الإدارية ، والتأكيد على الوعي الكامل بمسئولياتهم عن تطوير وتبسيط نظم العمل بالوحدات** الإدارية ، وتقديم الخدمات للمواطنين في سهولة ويسر.

**٤) المشاركة الفعالة والتفكير العلمي لحل المشكلات** التي تعترض سير العمل بالوحدات الإدارية.

**ثانيا : إجراءات الإلتحاق ببرامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية :**

١) يتم الترشيح للإلتحاق ببرامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من قبل اللجنة المختصة بالجهة وفقاً للأحكام الواردة في اللائحة التنفيذية للقانون رقم رقم ٥ لسنة ١٩٩١ وبعد إستيفاء إستمارة البيانات المرفقة وإعتمادها من السلطة المختصة بالجهة.

٢) يراعى ألا يزيد عدد المرشحين عن ضعف عدد الوظائف الشاغرة.

٣) يقوم المركز بإخطار الجهة لإبلاغ المتدربين بموعد ومكان الدورة التدريبية وما يتضمنه البرنامج التدريبي من موضوعات وكذا بالأنشطة التدريبية الأخرى وأساليب التقويم.

**٤) يلتزم المتدربون بالتفرغ الكامل للبرامج المختلفة سواء تمت في الفترة الصباحية أو المسائية.**

٥) يخضع المتدربون خلال فترة تنفيذ البرامج لإشراف مركز التدريب المعتمد بقرار من وزير الدولة للتنمية الإدارية.

**٦) يلغى تدريب من تتجاوز نسبة غيابه ١٥٪ من إجمالي عدد ساعات البرنامج وتحسب ساعات التأخير عن الحضور ضمن هذه النسبة.**

٧) لا يعتد ببرامج الإعداد للترقي للوظائف العليا السابقة على تاريخ نشر اللائحة للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية طبقاً لأحكام القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ويعتد بها فقط للمرشحين لشغل الوظائف العليا غير القيادية " مستشار (أ) / مستشار (ب) / كبير باحثين / كبير إخصائيين " ، وكذلك وظائف " كبير كتاب / كبير فنيين ".

**ثالثا : مدد البرامج ومواعيدها :**

١) تتحدد مدد البرامج للإعداد لشغل الوظائف القيادية على النحو التالي :

*) ستة أسابيع لبرامج شغل الوظائف من درجة مدير عام.

*) أربعة أسابيع لبرنامج شغل وظائف الدرجة العالية.

*) أربعة أسابيع لبرنامج شغل وظائف الدرجة الممتازة.

٢) يتضمن دليل البرامج الذي يعده المركز الخطة السنوية ومواعيد عقد الدورات في كل عام تدريبي.

٣) تتحدد البرامج التي ستنفذ في خطة العام بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي الكائن بشارع صلاح سالم بمدينة نصر بالقاهرة.

٤) تنفيذ البرامج سالفة الإشارة إليها بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالأسكندرية وفي ذات التوقيتات.

٥) **يتولى مركز التنمية المحلية بسقارة التابع لوزارة الإدارة المحلية تنفيذ برامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية بالإدارة المحلية** ( رئيس حي - رئيس مدينة - رئيس مركز - سكرتير عام مساعد - سكرتير عام ) طبقاً للمحتوى العلمي وأساليب التقويم لهذا النظام والواردة بهذا الكتاب الدوري.

**رابعا : برامج التدريب :**

١) برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من درجة مدير عام : ويشمل :

المحور الأول : موضوعات أساسية :

*) أبعاد العملية الإدارية.

*) التخطيط الإداري على مستوى الوحدة.

*) التنظيم .

*) القيادة الإدارية.

*) الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

*) نظم المعلومات الإدارية ومجالات إستخدام الحاسبات الآلية في الإدارة .

*) سياسات الأفراد في إطار تشريعات الخدمة المدنية.

*) الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية وإعداد التقارير.

*) القرار الإداري.

**المحور الثاني : موضوعات عامة عن دور الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية :**

*) تنظيم الجهاز الإداري للدولة.

*) التطورات السياسية الدولية وأثرها على الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية.

*) السمات العامة للإقتصاد القومي وخطة التنمية الإقتصادية.

*) أثر العوامل الإجتماعية على الإدارة.

*) التخطيط المالي وإعداد الموازنة العامة للدولة وترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات.

*) ندوة قومية ( يحدد موضوعها ضمن برنامج الدورة).

**المحور الثالث : تطوير الخدمات الحكومية :**

*) مشكلات الإدارة الحكومية.

*) التطوير الإداري / مفهومة / مبرراته / إستراتيجيات ومداخل التطوير.

*) تبسيط الإجراءات.

*) عرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ.

*) إتجاهات رفع الكفاءة الإدارية.

**المحور الرابع : التجارب الإدارية الناجحة :**

*) عرض لبعض التجارب الإدارية **الناجحة خارجياً.**

*) عرض لبعض التجارب الإدارية **الناجحة داخليا.**

**المحور الخامس : المهارات السلوكية والقيادية :**

*) أنماط القيادة.

*) الإتصالات الإدارية.

*) ديناميكية الجماعة.

*) الإبتكار والتطوير.

وسيتم إعداد مختبرات تتناول الموضوعات السابقة.

**المحور السادس : إعداد وعرض بحث :**

**يكلف المشارك في البرنامج بإعداد بحث يتناول مشكلة على مستوى الوحدة أو القطاع أو المستوى القومي ، ويقوم بعرضه ومناقشته في الأسبوع الأخير من البرنامج.**

**٢) برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من الدرجة العالية :**

**ويشمل :**

**المحور الأول : موضوعات أساسية :**

*) **الإتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة.**

*) التخطيط الاداري على مستوى القطاع.

*) المتابعة وتقييم الأداء كنماذج للرقابة.

*) نظم المعلومات الإدارية ومجالات إستخدام الحاسبات الآلية في إدارة الأفراد.

*) الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية وإعداد التقارير.

**المحور الثاني : موضوعات عامة عن دور الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية :**

*) التطورات السياسية الدولية وأثرها على الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية.

*) إدارة التنمية الإقتصادية والإجتماعية في مصر.

*) الموازنة العامة للدولة وترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات.

*) ندوة قومية ( يحدد موضوعها ضمن برنامج الدورة).

**المحور الثالث : تطوير الخدمات الحكومية :**

*) مشكلات الجهاز الإداري للدولة.

*) التطوير الإداري / مفهومة / مبرراته / إستراتيجيات ومداخل التطوير.

*) عرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ.

**المحور الرابع : التجارب الإدارية الناجحة :**

*) عرض لبعض التجارب الإدارية الناجحة خارجياً.

*) عرض لبعض التجارب الإدارية الناجحة داخلياً.

**المحور الخامس : المهارات السلوكية والقيادية :**

*) إدارة التغيير.

*) التحفيز .

*) إدارة الأزمات .

*) إدارة الوقت .

وسيتم إعداد مختبرات تتناول الموضوعات السابقة .

**المحور السادس : إعداد وعرض بحث :**

يكلف المشارك في البرنامج بإعداد بحث يتناول مشكلة على مستوى الوحدة أو القطاع أو على المستوى القومي ، ويقوم بعرضه ومناقشته في الأسبوع الأخير من البرنامج.

**٣) برنامج الإعداد لشغل وظائف الدرجة الممتازة :**

**ويشمل :**

**المحور الأول : موضوعات أساسية :**

*) الإتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة.

*) التخطيط الإداري على المستوى القومي.

*) التطوير التنظيمي.

*) نظم المعلومات الإدارية ومدى إستخدامها في إتخاذ القرار.

*) المراجعة الإدارية كنموذج للرقابة.

*) الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية وإعداد التقارير.

**المحور الثاني : موضوعات عامة عن دور الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية :**

*) التطورات السياسية الدولية وأثرها على الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية.

*) إدارة التنمية الإقتصادية والإجتماعية في مصر.

*) الموازنة العامة للدولة وترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات.

*) ندوة قومية ( يحدد موضوعها ضمن برنامج الدورة).

**المحور الثالث : تطوير الخدمات الحكومية :**

*) مشكلات الجهاز الإداري للدولة.

*) التطوير الإداري : مفهومه / مبرراته / إستراتيجيات مداخل التطوير.

*) عرض جهود التطوير ومشاكل التنفيذ.

**المحور الرابع : التجارب الإدارية الناجحة :**

*) عرض لبعض التجارب الإدارية الناجحة خارجياً.

*) عرض لبعض التجارب الإدارية الناجحة داخلياً.

**المحور الخامس : المهارات السلوكية والقيادية :**

***) أنماط القيادة الإدارية وإتخاذ القرار.**

***) إدارة التغيير.**

***) إستراتيجية التفاوض.**

***) إدارة الأزمات.**

***) وسيتم إعداد مختبرات تتناول الموضوعات السابقة.**

**المحور السادس : إعداد وعرض بحث :**

يكلف المشارك في البرنامج بإعداد بحث يتناول مشكلة على مستوى الوحدة أو القطاع أو على المستوى القومي ويقوم بعرضه ومناقشته في الأسبوع الأخير من البرنامج.

**خامسا : أساليب تقويم المشاركين في البرنامج :**

تتنوع أساليب التقويم وفقاً لكل مستوى من مستويات البرنامج ويعطي لكل أسلوب وزن نسبي من إجمالي الدرجة المخصصة للتقويم (١٠٠ درجة) ويعتبر مجتازا للبرنامج بنجاح إذا حصل المشارك على (٦٠ درجة) من إجمالي الدرجة الكلية.

# الخلاصـــــة

أصدرت مصر القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام ، ونص هذا القانون على أن يكون شغل الوظائف المدنية القيادية في الحكومة ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة ، والأجهزة الحكومية التي لها موازنة خاصة ، وهيئات القطاع العام وشركاته ، والمؤسسات العامة ، وبنوك القطاع العام ، والأجهزة ، والبنوك ذات الشخصية الإعتبارية العامة لمدة لا تجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى طبقاً لأحكام هذا القانون .. ويقصد بهذه الوظائف تلك التي يتولى شاغلوها الإدارة القيادية بأنشطة الإنتاج أو الخدمات أو تصريف شئون الجهات التي يعملون فيها من درجة مدير عام ، أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يُعادلها.

كما نصت اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام والتي صدر بها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ موضحةً الكثير من الأمور التي تُفسِّرْ الأسلوب الواجب مراعاته لتنفيذ أهداف قانون الوظائف المدنية القيادية والتي منها : الوظائف المدنية القيادية ، والوحدات ، والسلطة المختصة ، والسلطة المختصة بالتعيين ، هذا بالإضافة إلى الخطوات التنفيذية التي ترتبط بالتطبيق العملي لشغل الوظائف الخالية ، والإعداد والتدريب لشغل هذه الوظائف ، حيث يقوم الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بوضع برنامج متكامل لإعداد وتأهيل وتنمية خبرات ومهارات المرشحين حسب مستوى كل منهم ، وقواعد تقييم نتائج أعمالهم ، وإجراءات تجديدهم وإنتهاء أعمالهم.

ونوجه النظر إلى الإعداد والتدريب لشغل الوظائف ، حيث نص قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على أن توفد الوحدات المختلفة المرشحين للتدريب للإلتحاق بأحد مراكز تدريب القادة التي يصدر بتحديدها قرار من وزير الدولة للتنمية الإدارية ووفق البرنامج الذي يعده الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وقد تضمنت اللائحة التنفيذية للقانون القواعد والإجراءات المنظمة لإعداد وتدريب المرشحين لشغل الوظائف ، وقد أعَّد الجهاز مجموعة من نماذج السجلات والكشوف والبيانات وغيرها التي يتطلبها تنفيذ أحكامه للإسترشاد بها.

# قضايا للمناقشة

*) " تؤمن مصر بأن الجهود المبذولة من أجل الإصلاح الإقتصادي والإداري للدولة لن تُحقق أهدافها إلا إذا اعتمدت هذه الجهود على القيادات الإدارية الأمينة والنزيهة والمُدرَّبة القادرة على تعبئة كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة في التنمية الإجتماعية والإقتصادية ".

علّق على العبارة السابقة ، شارحاً بعض الجهود التي بذلتها الدولة من أجل الوصول إلى هذا الهدف ، على أن تتناول في إجابتك القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف المدنية القيادية.

*) " تنص اللائحة التنفيذية لقانون الوظائف المدنية القيادية على أن يتضمن البرنامج التدريبي الموضوعات التي تُنَّمي مهارات وخبرات القيادة لدى المتدربين ، وبما يحقق الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة ونظم المعلومات ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً في ضوء الدراسات العلمية الإدارية التي درستها الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا الهدف ، وأهمية نظم المعلومات بالنسبة للمُتدربين.

*) تناول بالشرح والتعليق مع تصميم السجلات اللازمة فيما يتعلق بالشئون الآتية :

أ) سجل الوظائف القيادية وشرح محتوياته.

ب) كشف المقارنة بين المتقدمين لشغل وظيفة.

ج) نموذج تقدير درجات متقدم لشغل وظيفة.

*) تناول بالشرح والتعليق نظام التدريب لشغل الوظائف المدنية القيادية طبقاً للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية.

# الفصل الحادي عشر

# إدارة المكاتب وإدارة الإجتماعات

## مقدمــــة :

مــن الحقــائق التــي يؤكدهــا علمــاء الإدارة أن حســن تنظيــم وإدارة الإجتماعات يُساعد على غرس القيم التنظيمية والسلوكية ، خاصة وأنـه يتـم من خلال هذه الإجتماعـات تحديـد أهـداف وإتخـاذ قـرارات وحـل مشـكلات .. الخ ... لذلك يحرص القادة الإداريين في جميع المنظمـات سـواء أكـانت هـذه المنظمات حكومية أو غير حكومية ، تجاريـة أو صناعيـة أو زراعيـة تنتمـي لأشكال تعاونية وغير تعاونية ... فـي جميـع هـذه المنظمـات يحـرص القـادة الإداريين على غـرس القيـم التنظيميـة والحفـاظ عليهـا ، ومـن أسـاليبهم فـي تحقيق ذلك تنظيم وإدارة الإجتماعات ، والحرص على إشعار القوى الوظيفية بأهميتها وقيمتها وحقها في المشاركة في إتخاذ القرارات.

ومن الحقائق الإدارية التي ينبغي أن نشير إليها بصفة عامة ، هـي أن المديرين يتوقعون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون معهم في المنظمـات التي يديرونـها ، فهم يطالبونـهم بالعمل الجاد والولاء ، والمهارة فـي الأداء ، والأمانـة ، ويتم ذلك من خلال قدرة المديرين التأثيرية ، ويلعب أسـلوبهم فـي الإدارة دوراً كبيـراً فـي بنـاء الثقـة والـولاء لـدى الموظفيـن .. وعلــى وجـه الخصـوص حُبُّهـم للعمـل الجمـاعي بحيث يستمتع الموظفـون بـالعمل مـع بعضـهم وأنـهم ينتمون بعضـهم إلـى بعض ، ويُرحبـون بـالتعرف علـى نقـط الضعف والقوة في عملية إتخاذ القرارات ، وسيادة روح الفريق فيمـا يتعلـق بتطبيق الأساليب التي تؤدي إلى التقليل من مخاطر التفكير الجماعي[١].

---

١ Activities For Unblockidng Organizational Communication by D. Francis, Aldershot, U. K 1987.

**ولنجاح أي إجتماع من الإجتماعات ينبغي على مديري المكاتب أن يجيدوا الأعمال التمهيدية التي تؤدي إلى نجاحها ، ومن هذا المنطق نتعرض فيما يلي لمفهوم حُسن إدارة وتنظيم الإجتماعات[1].**

## علماء الإدارة وتنظيم الإجتماعات :

يجمع علماء التنظيم والإدارة **على أهمية الإجتماعات وحسن تنظيمها وصولاً إلى النتائج التي تساعد الإدارة على الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية التي تشرف عليها في إطار السلوك الأخلاقي والحضاري الرفيع الذي يسود النقاش والحوار الذي يدور في هذه الإجتماعات.**

ويرى بعض علماء الإدارة أن الإجتماعات التي تعقدها مختلف الوحدات في شتى المناسبات تعتبر على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بحسن أعداد أفراد التنظيمات للسلوك الإجتماعي المنظم بالإضافة إلى تعميق مفهوم ديموقراطية الإدارة ، وديموقراطية إتخاذ القرار في ضوء متطلبات أصول الإدارة العلمية.

كما يرى البعض الآخر **أنه ينبغي على رب كل أسرة أن يبدأ بتدريب أعضاء أسرته على ممارسة الإجتماعات للتداول في شئون الأسرة كأسلوب من أساليب حسن إعداد الصغار على ممارسة شئون الحياة ، وكذلك تلقينهم**

---

[1] نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أَعَدَّ كتاباً دورياً رقم (١١) لسنة ١٩٩١ بشأن التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية إهتم فيه باللجان الدائمة وأماناتها الفنية ونظام وإجراءات عمل اللجنة وبصفة خاصة سلطة دعوة اللجنة للإنعقاد وطريقة التصويت وإعتماد توصيات اللجنة ، ويمكن الإسترشاد في هذا الشأن بنظام وإجراءات العمل في لجنة شئون العاملين بالوحدة طبقاً لقوانين ولوائح العاملين بها.

**آداب الإجتماعات منذ صغرهم حتى يحسنون المعاملات في مستقبل حياتهم** مع كافة المستويات سواء في البيت أو المدرسة أو المعاملات التي تتطلبها مراحل تعليمهم حتى الجامعة .. الخ.

ونظراً لأهمية إدارة الإجتماعات يسعدنا أن نعرض فيما يلي للأسلوب الذي تتبناه الحركات التعاونية في العالم راجين من وراء ذلك أن ننشر أسلوباً يمكن من خلاله تحقيق الكثير من الفوائد ، ولعل أقلها السلوك الأخلاقي الرفيع في الحوار ، وكذلك المناقشة الموضوعية في الأمور التي تساعد المجتمعات النامية على أن تعبر حاجز التخلف وصولاً إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الفائدة والوفورات الإقتصادية.

في ضوء المعاني السابقة نعرض في هذا الفصل إجتماعات الجمعيات العمومية في الجمعيات التعاونية.

**التعاونيات والجمعيات العمومية :**

تهتم الجمعيات التعاونية إهتماماً كبيراً بالدعوة إلى حضور الجمعية العمومية ، وذلك أن الشخص الذي يفكر في الإكتتاب في أسهم الجمعية لابد أن تكون له مصلحة معينة من الإكتتاب في هذه الأسهم والإندراج في عضوية هذه الجمعية ، لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء في العضوية والسعي إلى زيادة عددهم ومواطنهم وإقبالهم على حضور الجمعيات العمومية.

**عوامل جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية :**

ومن العوامل التي تُتبع وتساعد على جذب الأعضاء لحضور إجتماعات الجمعية العمومية ما يأتي :

١) التنظيم الجيد للإجتماع.

٢) إغراء الأعضاء بحضور الإجتماعات.

**التنظيم الجيد للإجتماع :**

ويتطلب التنظيم الجيد للإجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

**أولا : الإعداد للإجتماع :**

ذلك أن من الأمور المألوفة أنه إذا ذهب عضو في هيئة معينة إلى إجتماع خاص ، بها ثم وجد أن هذا الإجتماع غير منظم ، فإنه يؤثر عدم العودة إلى هذا الإجتماع إذا دُعِيَ إليه مرة أخرى بل قد لا يكتفي بالإمتناع عن حضور الإجتماع فنتيجة لهذه التجربة ينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ويبرر ذلك بأنه قد سبق له حضور هذه الإجتماعات ووجدها مضيعة للوقت ، ولاشك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الإجتماع في إعداده وتنظيمه.

ولهذا يجب أنّ يحسن القائمين على شئون الجمعية أو غيرها من المنظمات أمر الإعداد للإجتماع ويعملوا على أن تصل الدعوات إلى الأعضاء في الوقت المناسب ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم في موعد الإجتماع ، فإن ذلك يساعد كثيراً على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وينعكس أثر هذا الإجتماع بوضوح في صورة حجم المعاملات.

**وتقع مهمة الإعداد لإجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الإدارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة إليها ، ومن هذه المسئولية عليهم أن يُتابعوا الأجهزة التنفيذية التي تعاونهم في أداء هذه المهمة.**

وأول شئ يجب الإهتمام به في هذا الشأن هو **إعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الإجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :**

أ) تهيئة الوقت الكافي أمام أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الدعوة إلى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء الوقت الكافي لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة ، ونقدها إن كان فيها ما يستحق النقد من خلال الآراء العلمية التي يطرحوها.

ب) تهيئة الوقت الكافي كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم إلى أعضاء مجلس الإدارة ، وليجد أعضاء مجلس الإدارة كذلك الوقت الكافي لقراءة هذه التقارير ، وإبداء ما قد يَعِنُ لهم من ملاحظات عليها إن كان فيها ما يدعو إلى تسجيل هذه الملاحظات.

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف في الجمعيات العمومية التي تعقدها الجمعيات التعاونية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الإدارة عن الميزانية والحسابات الختامية ، حيث أنهم لا يُدخلوا في إعتبارهم أن معظم الأعضاء تقريباً لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعاً دون الإهتمام بفحصها أو مناقشتها **ومن ثم يستحسن دائماً أن نوضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ،**

**كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذي توضحه هذه الرسوم والخرائط.**

ج) إلمام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فإن الجمعيات التعاونية تسير وفقاً للأساليب الديموقراطية الصحيحة في الإدارة ، وهذا يتطلب إذا كانت الجمعية العمومية ستنظر في إنتخاب أحد أعضاء مجلس الإدارة أو إستبدالهم بغيرهم – أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم في جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن **ثم يجب أن يفسح لهم في الوقت كي يُكَوِّنوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلو بأصواتهم في الإجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم في الإدارة** ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد إنعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من إدراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء.

**ثانيا : إختيار المكان المناسب :**

ثم إن إختيار المكان المناسب الذي يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة في التنظيم الجيد للإجتماع ويمكن توفير هذا المكان بحيث يتوافر فيه من الإمكانيات ما يساعد على نجاح الإجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء.

**ومن المعروف عن التعاون أن له أهدافاً إجتماعية بجوار الأهداف الإقتصادية لذلك نص على تخصيص جزء من الأرباح ينص عليه في نظام الجمعية لتحسين شئون المنطقة التي تقوم فيها من الناحيتين المادية والإجتماعية ، هذا بالإضافة إلى الإهتمام بشئون البيئة ، وقد أضاف الحلف التعاوني الدولي هذه المسئولية عند موافقة المؤتمر العام للحلف في مانشستر عام ١٩٩٥ على الهَويَّة أو الشخصية التعاونية التي إهتمت بالقيم التعاونية وتطبيقها من خلال الممارسة ، والإهتمام بشئون البيئة.**

ومعنى هذا أن المنطقة بصفة عامة تستفيد من نجاح هذه الجمعيات في أداء رسالتها من الفائض الذي تحققه ، فضلاً عما يعود على مواطني الحي من أعضاء الجمعية من فوائد الأسهم والعائد.

وأيا كان المكان المناسب الذي يقع عليه إختيار مجلس الإدارة فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من إضاءة وتهوية ... وما إلى ذلك.

**ثالثا : إختيار الزمان المناسب :**

كذلك يجب على الذين يُوجهون الدعوة إلى عقد الجمعيات العمومية ، أن لا يلجأوا إلى ما تلجأ إليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان إنعقاد الجمعية العمومية في وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الإجتماع بل يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتخيروا الوقت الذي يناسب غالبية الأعضاء.

**رابعا : التذكير بموعد الإجتماع ومكانه :**

يقع على عاتق لجنة العضوية التذكير بموعد الإجتماع ومكانه ، وعليها أن تبذل أقصى جهودها في تذكير الأعضاء بموعد الإجتماع ومكانه ، فإذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة **أن تتأكد من أن كل عدد يصدر بين تاريخ إرسال الدعوة وموعد إنعقاد الجمعية العمومية يكون محتوياً على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها.** ويَحسُن أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها في مكان بارز منها ، في نافذة المعروضات بواجهة الجمعية ، **ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها وإخراجها في أسلوب سهل وصورة جذابة وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التي تستعين بها اللجنتان في تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ،** فعندما يوجه أعضاء مجلس الإدارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها في هذه اللوحة وتقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الإجتماع ، ولا بأس في هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد إنعقاد الجمعية ، ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الإجتماع ويذكرونهم بيموعده ومكانه.

**ولاشك أنه مما يُيَسِّر على لجنة العضوية مهمتها إرسال مذكرة " تذكرة "** للأعضاء قبل موعد إنعقاد الجمعية. **وفي إنجلترا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الإتصال بعدد من الأعضاء القاطنين في القسم الذي يعهد إليه متابعة الإتصال**

**بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الإجتماع ، فإن مثل هذه المتابعة وبخاصة في اللحظة الأخيرة تأتي بأعظم النتائج فيما يتعلق بإزدياد نسبة الحضور.**

**خامسا : إدارة الإجتماع بطريقة جيدة :**

تهتم الجمعيات التعاونية في جميع أنحاء العالم المتقدم بضرورة أن يتفهَّم القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الإجرائية التي تُتَّبع في تنظيم وإدارة الإجتماعات لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والإنتاج.

**ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيئات التي يغلب عليها المستوى الثقافي المنخفض تتخذ دائماً طابع الإرتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت وإحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الإهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ،** وكثيراً ما ينتهي الإجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدي قد أنهك الحاضرين وسئمو المناقشة **فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع[١] الغالبية عليها دون إقتناع.**

لهذا ترى الحركة التعاونية المتقدمة أن من العوامل التي تساعد على التنظيم الجيد للإجتماع أدائه بطريقة منظمة تكفل له النجاح . فإذا كانت كافة

---

[١] من الأمور المتعارف عليها قانوناً أنه ينبغي قبل النظر في سير جدول الأعمال أن يتأكد منظموا أي إجتماع من الإجتماعات التي تتعلق بمجلس الإدارة ، أو الجمعيات العمومية من أن الإجتماع صحيح قانوناً وذلك من التأكيد من أن عدد الأعضاء الحاضرين يكفي لصحة الإنعقاد وفقاً لما تُقرره اللوائح والقوانين "quorum".

الإستعدادات التي ذكرت قد روعيت ، فإن نجاح الإجتماع يتوقف مع ذلك إلى حد كبير على الطريقة التي يدير بها رئيس الجلسة هذا الإجتماع ، وهذه هي العناصر التي تقوم عليها الإدارة الجيدة.

**أ) رئاسة الإجتماع :**

فقد نص القانون النظامي النموذجي لبعض الجمعيات التعاونية على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة أو نائبه عند غيابه أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سناً في غيابهما.

ولا ترى كثيراً من الجمعيات في كبر السن مبرراً لرئاسة الجلسة بل تفضل في حالة ما إذا شعر الرئيس الكبير في السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التي تحقق لها النجاح أن **يطلب من أعضاء الجمعية العمومية إنتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة الجلسة** ، وبعد أن يشرف على عملية الإنتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة.

وسبب الإهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويُتْقِن فن إدارتها . أن **نجاح الإجتماع كما ذكرت سابقاً يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته في قيادتها بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المعد وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لإجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إدارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الإدارة ، بل عليه أن يعمل قدر إستطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيداً ومثمراً للجمعية** ، لأن الإجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم إذ يساعدون الإدارة في التعرف على نواحي الضعف ويشتركون

بصورة فعالة في تقديم الإقتراحات البناءة التي تساعد في رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها.

**وأول القواعد التي يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانوني اللازم لصحة إنعقاد الإجتماع.**

**ب) مراعاة الحياد :**

**ومن القواعد التي يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام** ، فإذا كان يرغب في الإدلاء بوجهة نظره في بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سناً في حالة تغيُّب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتاً حتى ينتهي الموضوع الذي يريد الإشتراك في مناقشته.

ويجب على رئيس الجلسة **أن يُلَخِّص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة التي[١] دارت في الإجتماع ، وأن يستعين بملاحظي التصويت ومن يرى الإستعانة بهم في تنظيم عملية الإقتراع بصورة تحفظ نظام الإجتماع وتضمن الإستمرار في جدول الأعمال** ، كما يجب عليه أن يعطي الأعضاء حق الكلام في المواضيع التي تُطرح للمناقشة ويطالبهم بالتركيز وإلتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشات ويتسرب الملل في نفوس الأعضاء.

**ج) صحة صدور القرارات :**

يجب على رئيس الجلسة أن يراعي في القرارات التي تصدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوفر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها ،

---

١ نرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد يحدث أثناء المناقشات أن يعترض أحد أعضاء الجمعية العمومية على أمر ما يراه من وجهة نظره مخالفاً للوائح والقوانين ، وهو ما يُطلق عليه " وجهة نظر تتعلق بالنظام point of order " ، ففي مثل هذه الحالة على رئيس الإجتماع أن يعطيه فوراً حق الكلام وإبداء وجهة نظره.

ولكن إذا كانت القرارات في الجمعية العمومية السنوية والجمعية السنوية غير العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، **فكيف تصدر القرارات إذا ما تساوت الأصوات ؟**

يرى بعض التعاونيين أنه **إذا تساوت الأصوات أعْتبر الأمر المعروض مرفوضاً أما البعض الآخر فيرى أنه في حالة تساوي الأصوات يرجح الرأي الذي ينضم إليه رئيس الجلسة.**

وتفضل بعض الجمعيات في مثل هذه الحالة أن تعطي لأحد المؤيدين فرصة الإدلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يُطرح الأمر ثانية للتصويت ، فإذا تساوت الأصوات يرجح الرأي الذي ينضم إليه رئيس الجلسة . وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذي يميل إليه رئيس الجلسة يعتبر إستثناءً من مبدأ ديموقراطية الإدارة ، ولكن يُرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها في الحركة التعاونية في معظم الدول ، **هذا إلى أن الترجيح في مثل هذه الحالة لا يُعتبر نوعاً من التمييز ، بل هو تقدير لرأي الرئيس ، وهو الشخص الذي أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتُبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام.**

ولاشك أن هناك فرق كبير بين التمييز والتقدير.

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الإشتراك في التصويت فكيف تُحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية.

إختلفت الآراء في هذا الموضوع ، فمن قائل أن العبرة بأغلبية الأصوات التي إشتركت في التصويت ، **ومن ثم لا تدخل في حساب الأصوات التي إمتنع أصحابها عن الإدلاء بها** ، لأنهم بهذا قد فوضوا الرأي إلى غالبية المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم.

ومن قائل أن من حضر من المساهمين في الجمعية العمومية ثم إمتنع عن التصويت يكون قد إتخذ موقفاً معيناً ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ولا تهم الكيفية التي صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت في صورة رفض صريح أو مجرد إمتناع عن التصويت.

والمعتقد أن الإمتناع عن التصويت لا يتأتي في الغالب إلا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لإعتبارات تراها وترى في التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما إليه من الظروف والملابسات الخاصة وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون إدخال تعديل على الإقتراح أو لأنهم يرفضون جزءاً من الإقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع أن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأي لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ومن ثم يعتبرون مؤيدين للإقتراح.

كذلك لا يوافق الكثيرين على أن الإمتناع عن التصويت يعتبر رفضاً للإقتراح.

والأرجح في مثل هذه الحالة أن يُقاس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة إلى مجموع عدد الأصوات التي حضرت الإجتماع ، ويعتبر الممتنع عن التصويت حاضراً للإجتماع ، لأنه بالفعل دُوِّن في محاضر جلسات الجمعية حاضراً.

أما إذا كانت القرارات صادرة من جمعية عمومية إستثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة العدد الذي نص عليه القانون النظامي للجمعية.

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التي دارت في جلسة الجمعية العمومية والقرارات التي إتخذتها قد دُوِّنت في دفتر

**محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظي التصويت على الأقل.** ويجب أن يذكر في محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظي التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التي حازتها. **كما ويجب أن تُبَلَّغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية إلى الجهات المختصة.**

**٢) إغراء الأعضاء بحضور الإجتماعات :**

سبق أن أوضحت أن **التعاون يعطي أهمية كبيرة للعضو بإعتباره قوام الحركة ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لإغراء الأعضاء بحضور إجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم في التوجيه والإشراف والرقابة فإن ذلك يساعد كثيراً على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط إجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الإجتماعي والثقافي للجمعية.**

ويمكن إغراء الأعضاء بحضور إجتماعات الجمعية العمومية إذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للإجتماعات العوامل الآتية :

**أولا : إدخال شئ من البهجة على الإجتماع :**

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية إدخال شئ من البهجة في إجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، فتدعو مثلاً أحد المتكلمين البارزين والمُحَبَبين إلى الجمهور إلى الكلام في نهاية الإجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الإنتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك.

**ثانيا : توزيع بعض الهدايا :**

وتحبذ الحركة لو إستطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ إلى ما لجأت إليه زميلاتها في **السويد لإدخال البهجة والسرور في نفوس الأعضاء ، إذ تلجأ الجمعيات هناك في هذه المناسبة إلى توزيع بعَ الهدايا التي تنفع** ربات البيوت ، فتقوم مثلاً بتوزيع " الترمومترات "[١] تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، إلى غير ذلك من الهدايا النافعة .. فإن مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب في إقبال الأعضاء على حضور الإجتماعات.

ويروي " بول جرير Paul Greer " أن من المشاكل التي تعانيها الجمعيات التعاونية في بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون إجتماعات الجمعيات العمومية ويستطرد قائلاً أن هذا غير موجود في السويد فمثلاً يحيط بمدينة استوكهلم ١٢٠ حياً بلغ عدد من يحضرون إجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ وفي العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالإضافة إلى جدول الأعمال – هذا فضلاً عن توزيع بعض الهدايا النافعة.

**العضوية الواعية قوام الحركة التعاونية :**

تهتم الحركة التعاونية في العالم إهتماماً كبيراً بالأعضاء ، **وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون قوام الحركة التعاونية ، فإن أعضاء الجمعيات إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذي يُسَيِّر أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً ، يستطيعون بتضامنهم وسيادة روح**

---

[١] Co-operative , The British Achievement By : Paul Greer. Harber Brothers Publishers New Yourk 1955.

**الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح** ، فإذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ، لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا وإنما يعملون متضامنين في سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعاب.

ونظراً لأن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوفر فيه شروط العضوية أن ينضم إلى الجمعية ، كما يسمح له أيضاً بحق الإنسحاب منها ، فإن هذا يعني أن رأس المال في الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعاً لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعاً لزيادة الأسهم ونقصها.

وتعتبر العضوية في الجمعيات التعاونية عنصر في التمويل أيضاً على جانب كبير من الأهمية ، وذلك من حيث أنهم المورد الأول الذي يمد الجمعيات بالمال عن طريق الإكتتاب في أسهم رأس مالها ، ولهذا تواجه الحركة التعاونية في العالم إهتمامها للبحوث والدراسات التي تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكي تتمكن على ضوء هذه الدراسة من إنتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم في حدود تلك القدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر إستعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة في التمويل.

من أجل ذلك تعدد الحركة التعاونية في العالم أنواع الأسهم التي يسمح للأعضاء بالإكتتاب فيها ، بحيث توجد منها أنواع يسهل على الأعضاء إسترداد قيمتها عندما تلجئهم الظروف إلى ذلك .. ومثل هذا الأسلوب يدفع الأعضاء إلى الإهتمام بنشاط جمعيتهم الإجتماعي والإقتصادي ، وبالتالي حضور إجتماعات الجمعيات العمومية للإدلاء بآرائهم التي يرغبون في الإفصاح عنها للمعاونة في تحقيق الكفاءة الإجتماعية والإقتصادية.

# الخلاصـــــة

من الحقائق التي يؤكدها علماء الإدارة أن حسن تنظيم وإدارة الإجتماعات يُساعد على غرس القيم التنظيمية والسلوكية ، خاصة وأنه يتم من خلال هذه الإجتماعات تحديد أهداف وإتخاذ قرارات وحل مشكلات .. الخ ... لذلك يحرص القادة الإداريين في جميع المنظمات سواء أكانتهذه المنظمات حكومية أو غير حكومية ، تجارية أو صناعية أو زراعية تنتمي لأشكال تعاونية وغير تعاونية ... في جميع هذه المنظمات يحرص القادة الإداريين على غرس القيم التنظيمية والحفاظ عليها ، ومن أساليبهم في تحقيق ذلك تنظيم وإدارة الإجتماعات ، والحرص على إشعار القوى الوظيفية بأهميتها وقيمتها وحقها في المشاركة في إتخاذ القرارات.

ومن الحقائق الإدارية التي ينبغي أن نشير إليها بصفة عامة ، هي أن المديرين يتوقعون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون معهم في المنظمات التي يديرونها ، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والولاء ، والمهارة في الأداء ، والأمانة ، ويتم ذلك من خلال قدرة المديرين التأثيرية ، ويلعب أسلوبهم في الإدارة دوراً كبيراً في بناء الثقة والولاء لدي الموظفين .. وعلى وجه الخصوص حُبُهم للعمل الجماعي بحيث يستمتع الموظفون بالعمل مع بعضهم وأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض ، ويُرحبون بالتعرف على نقط الضعف والقوة في عملية إتخاذ القرارات ، وسيادة روح الفريق فيما يتعلق بتطبيق الأساليب التي تؤدي إلى التقليل من مخاطر التفكير الجماعي.

ولنجاح أي إجتماع من الإجتماعات ينبغي على مديري المكاتب أن يجيدوا الأعمال التمهيدية التي تؤدي إلى نجاحها ، وأخذا في الإعتبار أن مجالس إدارة الجمعيات التعاونية تهتم إهتماماً كبيراً بالدعوة إلى حضور الجمعية العمومية ، والعمل على جذب الأعضاء لحضورها عن طريق حسن الإعداد لها ، وحسن تنظيم وإدارة إجتماعاتها ، حيث تبين أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيئات التي يغلب عليها المستوى الثقافي المنخفض تتخذ دائماً طابع الإرتجال وعدم النظام ، ويترتب على ذلك ضياع كثير من الوقت وإحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الإهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الغالبية دون إقتناع . ويرى علماء الإدارة ضرورة حسن إختيار من يقوم برئاسة الجلسات بحيث يُتقن فن إدارتها وقيادتها بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المُعَدْ ، وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لإجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إلى الحصول على قرارات أُتخذت قبل الإجتماع ، بل عليه أن يعمل قدر إستطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيداً ومثمراً للجمعية ، خاصة وأن الحركات التعاونية في الدول المتقدمة تهتم إهتماماً كبيراً بالأعضاء ، فإنهم يعتبرون قوام الحركة التعاونية ، وأنهم إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذي يُسَيِّروا أمورها ، فإنهم يسيروا بالجمعية قُدُماً نحو تنميتها ونجاحها وتحقيق أهدافها.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق موضحاً ... لماذا يؤكد علماء الإدارة على أن حسن تنظيم وإدارة الإجتماعات يُساعد على تحقيق أهداف المشروعات ، سواء أكانت هذه المشروعات تعاونية أو غير تعاونية ؟..

*) ما الذي نعنيه بالمصطلحات الآتية ؟

أ) إدارة الإجتماع بطريقة جيدة.

ب) صحة إنعقاد الإجتماع.

ج) وجهة نظر تتعلق بالنظام Point of order

*) هل تعرف من هو عالم التعاون " بول جرير Paul Greer " ؟ .. وهل تعرف إسم المرجع الذي أصدره ؟.. إذا كنت تعرف أكتب إسم هذا المرجع ، ثم وضّح بعض آرائه التي تتعلق بنجاح عقد الجمعيات العمومية للتنظيمات التعاونية.

*) " أعَدَّ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة كتاباً دورياً بشأن التعليمات التنفيذية لتطبيق القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية ، إهتم فيه باللجان الدائمة وأماناتها الفنية ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً لماذا أعَدَّ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري الذي إهتم فيه باللجان ؟... ثم وضّح كيف تحقق هذه اللجان الأهداف من تشكيلها.

# الفصل الثاني عشر

# الإدارة الدولية للإجتماعات

# كيف تدير الإجتماعات
# ( قواعد من الحلف التعاوني الدولي)

**مقدمـــــة :**

من الحقائق التي إستقرت مفاهيمها في مجتمعنا الدولـي المعـاصر ، أنـه ليس بوسع أي بلد في العالم أياً كان حجمه كبيراً أو صغيراً ، وأياً كان وضعه المالي غنياً أو فقيراً ، وأياً كان وضعه الحضاري متقدماً أو متخلفـاً ... الـخ.. ليس بوسع أي بلد في العالم أن يعيش طويلاً في معزل عن الآخرين .. **ولذلـك إستقر في وجدان العالم أنه لابد مـن إيجـاد صيغة لتعاون شـعوب العـالم .. مصداقاً لقوله سبحانه وتعالى : ﴿ يا أيها الناس إنـا خلقنـاكم مـن ذكـر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا .. ﴾ سورة الحجرات : آية رقـم ١٣ .. فـإن التعارف والتعاون بين جميع البلـدان وعلـى وجـه الخصـوص فـي الشئون العلمية ، في كل تخصص وفي كل ميدان من بين أقوى الأساليب للحفاظ على بقاء العالم وتقدمه.**

**ولاشك أن من بين أهم وسائل التعارف والتعاون اللقاءات العلميـة بين المتخصصين حيث يمكن من خلالها تحقيق الحوار والتفـاهم ، ولهـذا السـبب أصبحت هذه اللقاءات والمؤتمرات إحدى الحقائق الهامة في الحياة الحديثة.**

**وقد يكون هذا من بين الأسباب التي دعـت المجلـس الأعلـى للجامعـات أن يوصي الجامعات المصرية بالإهتمام باللغات على مدى سنوات الدراسة.**

**وتنص خطة الدراسة بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على أن تتضمن إمتحانات آخر العام سؤالاً باللغة الإنجليزية قد تصل درجته إلى ٢٥٪ من الدرجة الكلية.**

والذي يعنيني في هذا المقام أن أوجه النظر إلى أنه نظراً لأهمية اللقاءات والمؤتمرات فقد أصبح إعدادها وتنظيمها في ضوء الأهداف المقررة لها علم وفن ، وبدأ هذا العلم كسائر العلوم الأخرى ، له قواعده ونظمه ومصطلحاته ، ومعاجمه المتعددة اللغات ، خاصة وأنه **قد تبين فيما مضى أن " الحاجة إلى لغة مشتركة " عاملاً يحد من فعالية الإتصالات في اللقاءات التي تتم في الداخل مع الوفود الأجنبية والمؤتمرات الدولية** ، غير أنه أمكن تذليل هذه العقبة إلى حد كبير ، فلم يعد الحاجز اللغوي يثير مشكلات عملية عويصة في تنظيم اللقاءات وذلك عن طريق إجادة لغة من اللغات المعترف بإستخدامها في اللقاءات والمؤتمرات وذلك بفضل جهد العديد من جهود المهتمين بهذا الموضوع ، ومن بينهم أساتذة الجامعات المصرية ، حيث **يحرص العديد منهم عند إصدار مراجعهم ، كل في مجال تخصصه أن يبذل جهداً مضاعفاً لنشر المصطلحات التي ترتبط بالعلم الذي يقوم بتدريسه ، ويثبت في متن المرجع الكثير من العبارات باللغة العربية والإنجليزية** ، أو غيرها من اللغات لكي يتيح للطالب سهولة الرجوع إلى المراجع الأجنبية وإجادتها ، **في عصر يعتبر إجادة اللغة من بين الأساسيات التي تحرص كافة دوائر الأعمال والمنظمات على ضرورة توافرها فيمن يتقدم لشغل وظائف بها.**

وقد تلقى الباحث الكثير من مظاهر التقدير والعرفان لهذا الأسلوب الذي مكّن الكثير والحمد لله من أن يجد له فرصاً للعمل في الداخل والخارج ، ومنها المواقع الدولية التي لها فروع ونشاط في الدول العربية.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن الإدارة الحديثة في حاجة شديدة إلى قدرات إدارية تجيد فهم نظم المعلومات بحيث تكون قادرة على تفهم قاعدة البيانات والإعتماد على نظام جيد لمعالجة هذه البيانات لخدمة أهداف مختلف المشروعات ، ولاشك أن آثار إستخدام الحاسب الآلي في تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية بالإضافة إلى السرعة الفائقة في خدمة المشروعات واضحة للجميع ، هذا فضلاً عن أن الآلات الحديثة يسرَّت حُسن إعداد المؤتمرات وتنظيمها وسهولة التحدُّث فيها ، وعقد الصلات من خلالها ، علماً بأن عقد المؤتمرات يُعتبر أحد الوسائل الهامة التي يمكن من خلالها مناقشة أي موضوع من الموضوعات أو مشكلة من المشكلات ، وقد جرت العادة على تكليف بعض العلماء والمتخصصين في الموضوعات التي ترتبط بالأسباب التي من أجلها تتم الدعوة لعقد أحد المؤتمرات لتقديم تقارير تتضمن وجهات النظر المتباينة فيما يتعلق بالموضوعات التي ستُعرض على المؤتمر ، وتقضي الأساليب العلمية لعقد المؤتمرات أن يحرص المنظمون لأي مؤتمر من المؤتمرات أن تكون البحوث في يد الأعضاء قبل عقد المؤتمر بفترة كافية ليتدارسوا ما فيها ويُدلوا بوجهة نظرهم.

ولمزيد من الإيضاح فإن الجمعية الإنجليزية للتعليم التجاري والصناعي توضح أن الإصلاح " تقرير a report يعني تقديم وثيقة من شأنها أن تبحث في مشكلة معينة بهدف توصيل كافة المعلومات التي ترتبط بحاجة المهتمين والمعنيين بهذا الموضوع والخروج بعد المناقشة العلمية المستفيضة ببعض

التوصيات ، هذا بالإضافة إلى تقديم أفكار بنَّاءة وتُدَعِّم التوصيات التي تساعد على حل الموضوع أو المشكلة التي يتضمنها التقرير.

ويمكن تلخيص ما يتضمنه التقرير فيما يلي :

**١) بيان عن أغراض التقرير.**

**1) A statement of the objective of the report.**

**٢) بيان عن الوثائق التي تكشَّفت من البحوث التي أُجريت عن الموضوع.**

**2) A statement of the facts about the subject being investigated.**

**٣) عرض واضح للحلول المحتملة متضمنة شرح المزايا والعيوب.**

**3) A presentation of possible solutions, with the advantages and disadvantages of each course clearly indicated.**

**٤) التوصيات المقترحة وحيثيات الأخذ بها.**

4) The recommended solution with reasons.

**٥) الملاحق المؤيدة للتقرير ، حتى لا يتقل التقرير بكثير من البيانات والتفصيلات.**

**5) The supplementary evidence in appendixes so that the body of the report is not obscured by detail.**

ونعرض فيما يلي الأساليب الإجرائية التي يتبناها الحلف التعاوني الدولي عند عقد المؤتمرات بمناسبة الإجتماع السنوي الذي يحضره أعضاء الحلف التعاوني الدولي ، والغرض من هذا العرض التعرُّف على أدبيات ونظام وإجراءات سير العمل ، **حيث أن الأسلوب العلمي الذي تسير عليه مثل**

**هذه الإجتماعات يوفر كثيراً من الوقت ، ويخدم النظام الـذي يُعتبر مـن أبـرز سمات الدول المتحضرة ، بالإضافة إلى أنه يسمح للآراء المتباينة أن** تعرض رأيها في مناخ تسود فيه روح الود والزمالة ، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يُساعد على توليد الأفكار البَنَّاءة التي تُسهم في تحقيق أهداف المؤتمر أو الإجتماع.

**ولمزيد من الفائدة أوردناها باللغة العربية واللغة الإنجليزية.**

## نموذج لعقد مؤتمر مُستمد من
## لائحة الحلف التعاوني الدولي
## حسب التعديل الذي أدخله المؤتمر التعاوني الدولي العام
## الثامن والعشرين المنعقد في هامبورج في شهر أكتوبر ١٩٨٤

### الباب الأول : التأسيس

**المادة (١) الإسم :**

إسم المنظمة التي أنشئت في أغسطس ١٨٩٥ هو الحلف التعاوني الدولي.

**المادة (٢) الأعضاء :**

الحلف التعاوني الدولي رابطة دولية مؤلفة من الإتحادات القطرية للجمعيات التعاونية ، والإتحادات القطرية للإتحادات التعاونية ، والإتحادات الإقليمية للجمعيات التعاونية ، والمنظمات التعاونية حسبما سيأتي في المادة ٨.

**المادة (٣) الأغراض :**

يسعى الحلف التعاوني الدولي – الذي يضم المنظمات التعاونية من الإتجاهات الإجتماعية والسياسية المتنوعة ، ومن النظم الإجتماعية الإقتصادية المختلفة – إلى مساندة المنظمات الأعضاء ، طبقاً للمبادئ التعاونية ، من جهودهم الرامية – قطرياً ودولياً – إلى تنمية حركة تعاونية تقوم على العون الذاتي المتبادل والديموقراطية ، وتنظم لمصلحة الأعضاء والمجتمع بأسره.

وللحلف التعاوني الدولي الأغراض الآتية :

أ) أن يكون الممثل العالمي لكافة أنماط المنظمات التعاونية التي تلتزم في ممارستها بالمبادئ التعاونية الواردة في المادة ٨.

ب) أن ينشر المبادئ والطرائق التعاونية في أنحاء العالم.

ج) أن يدعم التعاون في جميع الأقطار.

د) أن يحافظ على مصالح الحركة التعاونية بجميع أشكالها.

هـ) أن يقيم علاقات الصداقة بين المنظمات المرتبطة به.

و) أن يدعم العلاقات الإقتصادية بين المنظمات التعاونية من جميع الأنماط قطرياً ودوليا.

ز) أن يساعد في تنمية تقدم شعوب جميع الأقطار إقتصادياً وإجتماعياً.

ح) أن يعمل على إقامة السلام والأمن الدائمين.

**المادة (٤) : الوسائل :**

يسعى الحلف التعاوني الدولي إلى تحقيق أغراضه :

أ) بعقد مؤتمرات ولقاءات وندوات دولية وغيرها ليتلاقى الأعضاء للإستفادة من التجارب وتبادلها.

ب) ببذل الجهود لتطوير وتدعيم المنظمات الأعضاء وبذل المساندة لمن هم في حاجة للمساعدة.

ج) بنشر المعلومات عن طريق المطبوعات وغيرها من وسائل الإتصال.

د) بالنهوض بتعليم ودراسة التعاون ، وتشجيع إنشاء مراكز للتدريب والدراسات التعاونية.

هـ) بالقيام بدراسات بحثية ودراسات المشكلات ذات الأهمية بالنسبة الحركة وجميع الإحصاءات التعاونية.

و) بإنشاء منظمات دولية متخصصة من بين أعضائها في جميع قطاعات الأنشطة الإقتصادية كلما كان ذلك مرغوباً ، وبإقامة إتصال وثيق مع كل من مثل هذه المنظمات المتخصصة بما في ذلك الإجتماعات المشتركة مع اللجنة التنفيذية.

ز) بتشجيع المشاركة النشطة في الشئون التعاونية الدولية من جانب جميع أقسام المجتمع التعاوني والتأكيد على الحاجة إلى إشراك المرأة والشباب.

ح) بنشر خدمات المركز الرئيسي من خلال مكاتب إقليمية في أقاليم العالم حيث يعتبر وجودها فيها مفيداً.

ط) بالتعاون لأقصى حد مع منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى التطوعية وغير الحكومية الدولية والقطرية التي تسعى لأهداف ذات أهمية للتعاون.

ى) بأية وسيلة أخرى مناسبة وقانونية.

**المـادة (٥) : اللغات الرسمية :**

اللغات الرسمية للحلف التعاوني الدولي هي : الإنجليزية ، الفرنسية ، الألمانية ، الروسية ، الأسبانية ، وعلى اللجنة التنفيذية تقرير مدى إستخدام كل من هذه اللغات.

**المـادة (٦) : مقر الحلف التعاوني الدولي :**

يكون مقر الحلف التعاوني الدولي في القطر وفي المكان اللذين تقررهما اللجنة التنفيذية.

**المــادة (٧) : الإستقلال :**

يرى الحلف التعاوني الدولي أن التعــاون حركـة يمكـن أن يتلاقـى فيها من يعتنقون آراء متنوعة وعقائد متباينة لكي يعملوا معاً.

ويجب ألا ينتمي الحلف التعاوني الدولـي لأيـة منظمـة سياسـية أو دينية ، ويجب المحافظة على هذا الإستقلال - الـذي تعتمد عليـه وحـدة الحركـة التعاونيـة الدوليـة - فـي كـل الإجتماعـات وفـي جميـع نشــرات الحلف التعاوني الدولي.

## الباب الثاني : العضوية

**المــادة (٨) : شروط العضوية :**

تعتبر المنظمات التعاونيـة التـي تلـتزم بـأهداف الحلـف التعـاوني الدولـي والسياسـة التـي يضعهـا المؤتمــر العــام للحلــف يؤهلــه لطلــب الإنضمام لعضوية الحلف ، وتختص اللجنة التنفيذية بإصدار قرار قبول الإنضمام إلى عضوية للحلف التعاوني الدولي وهي :

وتعتبر كل رابطة أشخاص أو رابطة جمعيات جمعيـة تعاونيـة ، إن كان غرضها تحسين أحوال أعضائها إقتصادياً وإجتماعياً عن طريـق إستقلال مشروع يقوم علـى العـون المتبـادل ، وبشـرط إتباعهـا المبـادئ التعاونية كما وضعها رواد روتشديل وكما أعاد صياغتها المؤتمر العام الثالث والعشرين للحلف التعاوني الدولي وهي :

أولا: يجب أن تكون عضوية الجمعية التعاونية إختيارية[1] ومتاحة ، دون قيود مصطنعة ودون أي تفرقة إجتماعية أو سياسية أو عرقية أو دينية – لجميع الأشخاص الذين يوسعهم الإستفادة من خدماتها. ويرغبون في قبول مسئوليات عضويتها.

ثانيا: الجمعيات التعاونية منظمات ديموقراطية يدير شئونها أفراد منتخبون أو معينون بالطريقة التي يتفق عليها الأعضاء ، ومسئولون أمامهم ، ويتمتع أعضاء الجمعيات الأساسية بحقوق تصويت متساوية (لكل عضو صوت واحد) وبالمشاركة في القرارات التي تمس جمعياتهم ، وتسير الإدارة في الجمعيات الأخرى خلاف الجمعيات الأساسية على قاعدة ديموقراطية ذات شكل مناسب.

ثالثا: ينال رأس المال المساهم فائدة بمعدل محدود جداً إذا ما تقررت مثل هذه الفائدة.

رابعا: تعود النتائج الإقتصادية الناشئة عن عمليات الجمعية إلى أعضائها وتوزع عليهم بطريقة تتجنب أن ينال عضو كسباً على حساب الآخرين.

ويتحقق ذلك بقرار من الأعضاء بما يلي :

---

[1] نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الحلف التعاوني الدولي يراعي دائماً المتغيرات العالمية وآثارها على المبادئ التعاونية ، ومن هذا المنطق يجتمع لإجراء اللازم في هذا الشأن دون أن يخرج عن روح مبادئ التعاون الدولية وشخصيتها وقيمها ، ولمزيد من الإيضاح يمكن الرجوع إلى " مبادئ التعاون الدولية ، وكذلك تنظيم وإدارة التعاونيات " ، تأليف دكتور/ كمال حمدي أبو الخير.

*) بتخصيصها لتنمية أعمال الجمعية.

*) أو بتقديم خدمات مشتركة.

*) أو بتوزيعها بين الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع الجمعية.

خامسا: يجب على جميع الجمعيات التعاونية أن تدبر تثقيف أعضائها ومديريها وموظفيها ، والجمهور عموماً ، في مبادئ التعاون وجوانبه الفنية من الناحيتين الإقتصادية والديموقراطية.

سادسا: لكي تتمكن المنظمات التعاونية من خدمة مصالح أعضائها ومجتمعاتها على الوجه الأكمل ، عليها جميعاً أن تتعاون بجد وبكل طريقة عملية مع التعاونيات الأخري على المستويات المحلية والقطرية والدولية ، وتجعل هدفها تحقيق وحدة العمل بين التعاونيين في أنحاء العالم.

وبشرط مراعاة هذه القواعد فإن أنواع الجمعيات التي يحق لها طلب الإنضمام لعضوية الحلف هي :

أ) الإتحادات القطرية للجمعيات التعاونية.

ب) الإتحادات القطرية للإتحادات التعاونية.

ج) الإتحادات الإقليمية للجمعيات التعاونية حيث لا يوجد إتحاد قطري.

د) المنظمات التعاونية القطرية أو منظمات الأعمال الأخرى التي تساند التعاونيات ، مثل جمعيات الجملة ، البنوك ، وجمعيات التأمين ، وجمعيات البترول وغيرها.

هـ) الجمعيات التعاونية العاملة في ميادين الزراعة ، والإستهلاك ،والمصايد ، والحرف الصناعية ، والإنتاج والإئتمان ، والإسكان والبناء ، وفي قطاعات النشاط الإقتصادي الأخرى ، إذا لم يوجد إتحاد قطري أو إقليمي.

و) المنظمات التعاونية الدولية.

**المادة (٩) : طلبات العضوية :**

تقدم المنظمات التي ترغب في الإنضمام لعضوية الحلف طلباتها على الإستمارة الخاصة بذلك والتي تعدها سكرتارية الحلف ، وترسل مع طلباتها نسختين من لائحتها وآخر تقرير سنوي وميزانية عمومية لها وإذا كانت اللغة التي كتبت بها اللائحة خلاف اللغات الرسمية للحلف التعاوني الدولي فتقدم معها ترجمة إلى إحدى هذه اللغات الرسمية.

وقبل عرض أي طلب على اللجنة التنفيذية يجري مدير الحلف تحريات عن لياقة المنظمة طالبة العضوية للقبول في عضوية الحلف التعاوني الدولي.

ويجب أن تحتوي جميع الطلبات على حساب قيمة الإشتراك مع تعهد بأن المبلغ يمكن تحويله إلى حساب الحلف التعاوني الدولي في حالة منح العضوية للمنظمة الطالبة.

وإذا رفضت اللجنة التنفيذية طلب العضوية يجوز للمنظمة الطالبة إستئناف القرار أمام اللجنة المركزية.

**المادة (١٠) : إنتهاء العضوية :**

تنتهي العضوية في الحلف التعاوني الدولي :

أ) بالإستقالة الإختيارية ، ويجب أن ترسل المنظمة المعنية إخطاراً بذلك قبل ثلاثة شهور على الأقل من نهاية السنة المالية للحلف التعاوني الدولي.

ب) بالإمتناع عن سداد الإشتراكات ، فإذا لم تسدد إحدى المنظمات إشتراكها سنتين متواليتين يستبعد إسمها من قائمة الأعضاء.

ج) بقرار من اللجنة المركزية ، فإذا تصرفت أية منظمة بما يخالف مصالح أو لائحة الحلف التعاوني الدولي ، أو إذا لم يتفق نشاطها مع أغراض الحلف تستبعد من عضويته.

د) بإدخال تغيرات على لائحة المنظمة العضو تجعلها تتعارض مع لائحة الحلف التعاوني الدولي ، وعندئذ تستبعد هذه المنظمة من قائمة الأعضاء.

**المادة (١١) : حقوق الأعضاء :**

بشرط المواظبة على الوفاء بطريقة مرضية بالإلتزامات المالية إزاء الحلف التعاوني الدولي يحق للعضو :

أ) الإشتراك في المؤتمر العام طبقاً لأحكام المواد ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١، ٢٢.

ب) تعيين مندوبين في اللجنة المركزية حسب المادة ٢٤.

ج) تعيين بدلاء لمندوبين في اللجنة المركزية في حالة وفاتهم أو تقاعدهم عن العمل قبل إنتهاء مدة العضوية في اللجنة ، أو في حالة سحب تفويضهم بموافقة اللجنة المركزية ، أو منعهم من حضور أحد إجتماعات اللجنة.

د) أن يتلقى من سكرتارية الحلف التعاوني الدولي كافة الخدمات والنصائح المناسبة والمعلومات عن الأنشطة الجارية للحلف ، وتقارير إجتماعات أجهزته وجميع المطبوعات التي ينشرها الحلف وغير ذلك.

هـ) تقديم مقترحات لتنظرها اللجنة التنفيذية أو اللجنة المركزية أو المؤتمر العام.

و) المشاركة في أي منظمة متخصصة من منظمات الحلف حسب دستورها ولائحتها.

ز) الإلتجاء إلى الحلف وطلب مساعدته ومعونته في تنمية التعاون.

**المادة (١٢) : واجبات الأعضاء :**

تلتزم كل منظمة منتمية إلى الحلف التعاوني بالواجبات التالية :

أ) مراعاة أهداف وسياسة الحلف وأن تتبع في نشاطها المبادئ التعاونية المبينة بالمادة ٨.

ب) إرسال معلومات كاملة وبإنتظام إلى الحلف من التطورات التعاونية القطرية ، والتغيرات في لائحتها ونظامها ، وجميع الأعمال والقرارات التشريعية وخلافها الصادرة عن السلطات العامة مما يؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على نشاط الحركة التعاونية.

ج) سداد الإشتراك السنوي في غضون الشهور الثلاث الأولى من السنة المالية ، حسب أحكام المادة ١٥ ، وطبقاً لما تحدده اللجنة المركزية مع بيان أساس حساب هذا الإشتراك.

د) إرسال تقديرها السنوي إلى الحلف التعاوني الدولي.

هـ) إرسال نسخة مجانية من جميع مطبوعاتها المنشورة إلى مكتبة الحلف التعاوني الدولي.

و) القيام بجميع الإجراءات التي توصي بها أجهزة الحلف دعماً لسياسته وتنفيذاً لقرارات مؤتمره العام ولجنته المركزية ولجانه الأخرى.

ز) تقديم المساندة لمنشورات الحلف التعاوني الدولي مما يضمن توسيع نطاق قراءتها إلى أقصى مدى ممكن.

## الباب الثالث : الشئون المالية

**المادة (١٣) : السنة المالية :**

تبدأ السنة المالية من أول يناير وتنتهي في ٣١ ديسمبر.

**المادة (١٤) : الدخل :**

يستمد الحلف التعاوني الدولي دخله من :

أ) إشتراك المنظمات المنتمية إليه.

ب) بيع المطبوعات المنشورة.

ج) التبرعات.

د) الموارد الأخرى التي توافق عليها اللجنة المركزية بناء على توصية اللجنة التنفيذية.

**المادة (١٥) : الإشتراكات :**

أ) تدفع كل منظمة تنتمي إلى الحلف التعاوني الدولي إشتراكاً سنوياً يتناسب مع أهميتها الإقتصادية.

ب) تتولى اللجنة المركزية مسئولية وضع صيغة يحسب على أساسها الإشتراك السنوي الذي تدفعه المنظمات المنضمة إلى الحلف ، والذي يطبق - إلى أن يقرر خلاف ذلك ، على فئات العضوية التالية :

أولا : المنظمات الإستهلاكية والزراعية وكل المنظمات الأخرى غير الواردة فيما يلي.

ثانيا : الإسكان.

ثالثا : التأمين.

رابعا: البنوك بما فيها المؤسسات الإئتمانية والمالية.

ج) تحسب إشتراكات الأعضاء الذين ليسوا هم أنفسهم منظمات إقتصادية على أساس الإنشطة الإقتصادية التي يقوم بها الأعضاء المنضمين إليهم والمنتمين إلى الفئات المذكورة بعاليه.

د) تشير اللجنة التنفيذية على اللجنة المركزية بصيغة مناسبة لفئات العضوية سالفة الذكر من شأنها ضمان موارد كافية للحلف ، وتشمل الصيغة معدلاً أدنى ومعدلاً أقصى إن وجد ذلك مناسبا.

هـ) تبلغ سكرتارية الحلف المنظمات المنضمة إليه عندما يحين موعد المطالبة بسداد الإشتراك أو عندما تطلب المنظمات ذلك ، بالصيغة الجارية وطريقة تطبيقها لتحديد المبلغ الواجب سداده.

و) على المنظمات المنضمة للحلف حساب المبلغ المطلوب وإبلاغه لسكرتارية الحلف مع تقديم المستندات اللازمة المؤيدة لهذا الحساب.

ز) تستحق الإشتراكات في أول يناير من كل سنة ، ويجب سدادها بالشكل المطلوب بحيث تصل إلى مقر الحلف التعاوني الدولي في موعد لا يتجاوز ٣١ مارس من السنة نفسها.

ح) يجوز للمنظمة العضو في الحلف التي تلاقي - بسبب ظروف إستثنائية - صعوبة في سداد الإشتراك ، أن تلجأ إلى اللجنة التنفيذية طالبة التجاوز ، ويجب أن تصل مثل هذه الطلبات في موعد لا يتعدى ٣١ مارس مصحوبة بالمستندات الكاملة التي تبين موقف المنظمة المالي.

## الباب الرابع : أجهزة الحلف

**المادة (١٦) : الأجهزة :**

الأجهزة ذات السلطة في الحلف التعاوني الدولي هي : المؤتمر العام ، واللجنة المركزية ، واللجنة التنفيذية.

**المادة (١٧) : إختصاصات المؤتمر العام :**

يعتبر المؤتمر العام أعلى سلطات الحلف التعاوني الدولي ، ووظيفته الأساسية مناقشة الموضوعات المتصلة بسياسة الحركة التعاونية والحلف التعاوني الدولي في المستقبل ، وللمؤتمر العام الإختصات الآتية :

أ) تقرير سياسة وبرنامج الحلف التعاوني الدولي.

ب) إنتخاب اللجنة المركزية من بين الترشيحات التي يتلقاها طبقاً للمادة ٢٤.

ج) إصدار القرارات فيما يتعلق بجميع الإقتراحات التي تعرضها اللجنة المركزية أو المنظمات المنضمة للحلف حسب المادة ٢٢.

د) إعتماد تقرير اللجنة المركزية من أعمال الحلف التعاوني الدولي منذ المؤتمر العام السابق.

هـ) تعديل اللائحة بأغلبية ثلثي الأصوات الممثلة فيه.

و) تعيين لجنة خاصة لإقتراح التعديلات في اللائحة إن كان ذلك مرغوباً فيه.

ز) تقرير سنة ومكان إنعقاد المؤتمر العام التالي.

ح) تقرير نظام المؤتمر العام طبقاً للائحته.

ط) تقرير حل الحلف التعاوني الدولي بأغلبية ثلثي الصوات الممثلة فيه.

**المادة (١٨) : تشكيل المؤتمر العام :**

يشكل المؤتمر العام من مندوبي المنظمات المنضمة إلى الحلف التعاوني الدولي . ويحق للجنة المركزية أن تمنح أشخاصاً آخرين حق حضور المؤتمر ، العام لكن دون أن يكون لهم حق الحديث إلا في ظروف خاصة وبناء على موافقة لجنة المؤتمر.

**المادة (١٩) : التمثيل في المؤتمر العام :**

يشترط للتمثيل في المؤتمر العام أن توفي المنظمات المنتمية للحلف التعاوني الدولي بإلتزاماتها المالية كاملة قبل الحلف ، وتمنح هذه المنظمات حق التمثيل على الوجه التالي بشرط ألا تمارس منظمات القطر الواحد أو إتحاد عدة أقطار أو المنظمات التعاونية القطرية أو

الدولية أكثر من ١٥ في المائة من مجموع حقوق التصويت في المؤتمر العام :

أ) لجميع المنظمات الأعضاء الحق في إيفاد مندوب واحد.

ب) يحق لجميع المنظمات الأعضاء إيفاد مندوب إضافي مقابل كل مبلغ قدره ١٥٠٠ فرنك سويسري كامل من الإشتراك يزيد عن مبلغ ١٥٠٠ فرنك سويسري الأول من الإشتراك ، إلى أن تقرر اللجنة المركزية خلاف ذلك ، فلها سلطة تقرير الأساس الذي يحسب بمقتضاه عدد المندوبين الذين يوفدون إلى المؤتمر العام في ضوء التغيرات التي تطرأ على معدلات حساب الإشتراكات.

ج) يجب أن يكون المندوب قد أمضى إثنى عشر شهراً على الأقل في عضوية الجمعية التي توفده أو الإتحاد الذي يوفده أو في عضو مؤسس لهذا الإتحاد وذلك قبل إختياره مندوباً للمؤتمر العام.

د) يجب سداد الرسم الذي تقرره اللجنة المركزية عن كل مندوب ويرسل هذا الرسم إلى السكرتارية مع إستمارة التعيين.

**المادة (٢٠) : التصويت في المؤتمر العام :**

للمنظمات الحق في صوت واحد لكل مندوب معين بموجب المادة ١٩ ويحق للمنظمات أن تعهد بكل أصواتها إلى مندوب واحد أو أكثر بشرط ألا يكون لأي مندوب أكثر من عشرة أصوات.

**المادة (٢١) : دعوة المؤتمر العام للإنعقاد :**

أ) يدعى المؤتمر العام للإنعقاد كل أربع سنوات كقاعدة عامة ، ويجوز عقد دورة إستثنائية بناء على طلب ثلثي اصوات اللجنة

المركزية ( أنظر المتطلبات الأخرى بالمادة ٣٧ من القانون السويسري).

ب) يتقرر مكان وسنة إنعقاد المؤتمر العام أثناء المؤتمر العام السابق عليه ما أمكن ذلك ، وإذا لم يحدث هذا تتولى اللجنة المركزية التحديد.

ج) تقرر اللجنة المركزية تاريخ وجدول أعمال المؤتمر العام.

د) ترسل إلى كل منظمة منضمة ومتخصصة نسخة من جدول الأعمال المؤقت للمؤتمر العام ، ومن تقرير اللجنة المركزية عن أعمال الحلف التعاوني الدولي منذ المؤتمر السابق ، والتعديلات المقترح إدخالها على اللائحة ، والتقارير الخاصة عن الموضوعات التي وافقت عليها اللجنة المركزية ، وجميع الإقتراحات المقدمة بموجب المادة ٢٢ ، مع الإستمارات التي تعاد منضمة أسماء المندوبين ، وذلك قبل أربعة شهور من إنعقاد المؤتمر.

هـ) يجب إرسال المقترحات والتعديلات الخاصة بأي بند من بنود جدول الأعمال المؤقت بحيث تصل إلى سكرتارية الحلف التعاوني الدولي قبل شهرين على الأقل من موعد المؤتمر العام حتى يمكن إرسالها إلى المندوبين مع جدول الأعمال النهائي والوثائق قبل شهر من إنعقاد المؤتمر.

و) يجب أن تصل ترشيحات المندوبين إلى سكرتارية الحلف قبل موعد المؤتمر بستة أسابيع على الأقل ولا تقبل الترشيحات التي

لا تصل طبقاً لهذه القاعدة سوى في ظروف خاصة وبموجب قرار من اللجنة التنفيذية.

**المادة (٢٢) : الإقتراحات :**

أ) جميع إقتراحات المنظمات المنتمية والمنظمات الخاصة المطلوب إدراجها في جدول الأعمال المؤقت الذي يصدر تطبيقاً للمادة ٢١ يجب إرسالها كتابة إلى اللجنة التنفيذية قبل تاريخ إنعقاد المؤتمر العام بسبعة شهور على الأقل.

ب) أما الإقتراحات الطارئة التي ترغب المنظمات المنتمية في تقديمها للمؤتمر العام فيجب تسليمها حتى شظهر اليوم الأول للمؤتمر وتنظرها لجنة المؤتمر وتقدم عنها تقريراً كأول بند من الأعمال في اليوم التالي ، ولا تقبل المقترحات التي كان من المستطاع تقديمها طبقاً للفقرة (أ) السابقة ، ويوزع نص جميع الإقتراحات الطارئة ، طبقاً لما وافقت عليه لجنة المؤتمر وقبلته للعرض عليه ، على المندوبين في نهاية اليوم الثاني ، وتنظر الإقتراحات العاجلة في موعد توصي به لجنة المؤتمر وتقدم توصيتها هذه للمؤتمر.

ج) يجوز إستثنائياً إقتراح التعديلات أثناء المؤتمر بشرط إتباع الإجراءات المنصوص عليها في قواعد النظام التي تحكم سير إجراءات المؤتمر.

**المــادة (٢٣) : لجنة المؤتمر العام :**

تعين لجنة للمؤتمر تتألف من الرئيس ونائبي الرئيس وثلاثة أعضاء من اللجنة المركزية وثلاثة من المندوبين الحاضرين يعينهم المؤتمر في أول جلسة له.

وتصدر لجنة المؤتمر فيما يختص بعرض الإقتراحات الطارئة المقدمة بموجب المادة ٢٢ (ب) ، وتساعد الرئيس في أية شئون من الشئون الإجرائية التي تنشأ أثناء المؤتمر.

**المــادة (٢٤) : اللجنة المركزية :**

أ) تتألف اللجنة المركزية من مندوبين تعينهم المنظمات المنتمية للحلف ومن مندوب واحد عن كل من المنظمات المتخصصة ينتخبهم المؤتمر العام.

ب) بالنسبة للقطر أو إتحاد الأقطار الذي لا يوجد به سوى منظمة واحدة منتمية للحلف ، يكون لهذه المنظمة الحق – بشرط وفائها بإلتزاماتها المالية كاملة – في مندوب واحد يحكم عضويتها ، وفي مندوبين إضافيين – لا يزيد عددهم عن تسعة – مقابل كل مبلغ ٥٠٠ر٢ فرنك[1] سويسري كامل من إشتراكها بعد مبلغ

---

[1] نرجو أن نوجه النظر إلى أن قيمة الإشتراكات تتصاعد كل عام بالقدر الذي تقرره الجمعية العمومية للحلف ، وذلك تمكيناً للحلف من أداء واجباته في ظل إرتفاع الأسعار التي تتزايد يوماً بعد يوم ، ومن هذا المعنى فإن الحلف قرر زيادة إشتراكات العضوية ، وكذلك زيادة إشتراكات اللجان الدولية التابع له ، بالإضافة إلى الرسوم الخاصة بالسماح بحضور كل إجتماع من إجتماعات هذه اللجان بحد أدنى ٥٠٠ فرنك سويسري.

٥٠٠ر٢ فرنك سويسري الأول من هذا الإشتراك ، ولا يعد منهم رئيس الحلف التعاوني الدولي.

ج) وبالنسبة للقطر أو إتحاد الأقطار الذي يوجد به أكثر من منظمة منتمية للحلف ومشتركة فيه مباشرة ، يكون لهذه المنظمات الحق – بشرط وفائها بإلتزاماتها المالية كاملة – في مندوبين إضافيين مقابل كل مبلغ ٥٠٠ر٢ فرنك سويسري كامل من مجموع إشتراكاتها بعد مبلغ ٥٠٠ر٢ فرنك سويسري الأول من الإشتراك ، بشرط ألا يكون لمنظمات القطر الواحد أو إتحاد الأقطار أكثر من عشرة مندوبين بخلاف رئيس الحلف التعاوني الدولي.

د) ويقسم التمثيل فلي الأقطار التي بها أكثر من منظمة واحدة أو أكثر من حركة واحدة تقسيماً تناسبياً بينها ، وفي حالة التنازع تفصل اللجنة التنفيذية في النزاع مع حق الإستئناف أمام اللجنة المركزية.

هـ) لكل مندوب صوت واحد ، ويجوز لأي عدد من مندوبي المنظمة المنتمية للحلف – لا يزيد عن العدد الذي يحق لها – أن يمارسوا سلطة التصويت المخولة لمنظمتهم كاملة.

**المادة (٢٥) : إختصاصات اللجنة المركزية :**

للجنة المركزية الإختصاصات التالية :

أ) تنفيذ سياسة وبرنامج الحلف التعاوني اللذين قررهما المؤتمر العام.

ب) مناقشة التقارير والمشكلات ذات الأهمية للحركة التعاونية الدولية وإصدار القرارات والتصريحات والنداءات بشأنها.

ج) إنتخاب رئيس ونائبي[١] رئيس الحلف التعاوني الدولي ولجنته التنفيذية من بين أعضائها بالإقتراع السري.

د) تقرير مقر الحلف التعاوني الدولي.

هـ) الموافقة على تعيين ومرتب مدير الحلف بناء على توصية اللجنة التنفيذية.

و) تقرير صيغة لحساب الإشتراكات تتضمن حداً أدنى وحداً أقصى - إذا رؤي ذلك مناسباً - بما يضمن موارد كافية للحلف.

ز) إعتماد موازنة الحلف التعاوني الدولي التي تضعها اللجنة التنفيذية.

ح) تقرير جدول أعمال وتاريخ المؤتمر العام ، ونظام أعمال المؤتمر ، وإعداد تقرير عن كل المسائل المقدمة للمؤتمر.

ط) تحديد الرسوم التي تدفع عن المندوبين الذين يحضرون المؤتمر العام وتحديد مبلغ الإشتراك التي يتخذ أساساً لحساب عدد المندوبين في المؤتمر.

ى) إعتماد الإنفاقات التي تلزم الحلف التعاوني الدولي بإلتزامات دائمة.

ك) النظر في الإستئنافات وفي إستبعاد الأعضاء.

---

١ نرجو ملاحظة أن الحلف التعاوني الدولي قرر أخيراً تخصيص نائب رئيس للحلف لكل من أفريقيا ، والأمريكتين ، وأوروبا ، ومنطقة آسيا والباسيفيك ، وبذلك يصبح نواب رئيس الحلف أربعة نواب ، ولكل منطقة من هذه المناطق جمعيتها العمومية الإقليمية التي تجتمع كل سنتين بالتناوب مع الجمعية العمومية العامة التي تنعقد أيضاً كل سنتين على أن يتم ذلك بالتناوب تنسيقاً لعدم تعارض الإجتماعات.

ل) إعتماد جميع التصرفات التي تقوم بها اللجنة التنفيذية فيما يتعلق بالإستثمارات والإقتراض ورهن وشراء وبيع العقارات ... الخ وذلك بالنيابة عن الحلف التعاوني الدولي.

م) تقرير نظام اللجنة المركزية طبقاً للائحة الحلف.

ن) أنتخاب أعضاء لجنة المراجعة والرقابة من بين أعضائها.

س) الموافقة على الحسابات بعد مراجعتها وعلى تقرير لجنة المراجعة والرقابة.

ع) الموافقة على إنشاء منظمات متخصصة في حدود ما جاء في المادة ٣٠ بناء على توصية اللجنة التنفيذية.

ف) تعين لجنة خاصة لإقتراح التعديلات المطلوب إدخالها على لائحة الحلف – إذا رؤي ذلك مرغوباً – تمهيداً لعرضها على المؤتمر العام.

ص) إصدار القرارات في الشئون التي لم ترد بشأنها أحكام في اللائحة .

ق) إصدار القرارات بالمراسلات.

وتصدر قرارات اللجنة المركزية في جميع المسائل بأغلبية الأصوات.

**المادة (٢٦) : إجتماعات اللجنة المركزية :**

تجتمع اسللجنة المركزية مرة واحدة في السنة على القل ، وتجتمع أيضاً في الأحوال الآتية :

أ) بناء على إقتراح مقدم من خمس عدد أعضائها إذا وافقت أغلبية الأصوات على الإجتماع.

ب) بناء على توصية اللجنة التنفيذية.

ج) بناء على طلب ثلث عدد أعضائها ويكون الإجتماع عندئذ إجباريا.

وتعقد اللجنة المركزية إجتماعاً قبل كل مؤتمر عام مباشرة وفي أثنائه أو بعده مباشرة.

**المادة (٢٧) : اللجنة التنفيذية :**

أ) تشكل اللجنة التنفيذية من الرئيس ونائبي الرئيس وثلاثة عشر عضواً آخرين تنتخبهم اللجنة المركزية من بين أعضائها ، بالإقتراع السري ، أثناء كل مؤتمر عام أو بعده مباشرة ، ويشغلون مناصبهم حتى إنعقاد المؤتمر العام التالي ، وإذا خلت هذه المناصب فيما بين مؤتمرين فإنها تشغل في إجتماع لاحق من إجتماعات اللجنة المركزية.

ب) للجنة التنفيذية الحق من أجل توسيع مدى تمثيلها الجغرافي والقطاعي ، في إختيار عدد في حدود ثلاثة أشخاص من أعضاء اللجنة المركزية ، ومنحهم صفة إستشارية ، ويكون هذا الإختيار بأغلبية ثلثي أعضاء اللجنة التنفيذية المنتخبين وتعتمده اللجنة المركزية في إجتماعها التالي ، ويظل الأشخاص الذين يختارون بهذه الطريقة في مراكزهم حتى المؤتمر العام التالي.

ج) لا يجوز لمنظمات قطر واحد أو إتحاد أقطار ، أن يكون لها أكثر من مندوب واحد في اللجنة التنفيذية بخلاف رئيس الحلف التعاوني الدولي.

د) يحق لعضو اللجنة التنفيذية المنتخب الذي يمنع من حضور الإجتماع ، أن يعين بديلاً له ويجب أن يكون البديل عضواً في

اللجنة المركزية كما يجب إبلاغ أسماء مثل هؤلاء البدلاء إلى مدير الحلف.

**المادة (٢٨) : إختصاصات اللجنة التنفيذية :**

للجنة التنفيذية الإختصاصات التالية :

أ) الإشراف على شئون الحلف التعاوني الدولي فيما بين إجتماعات اللجنة المركزية.

ب) إعداد جدول أعمال إجتماعات اللجنة المركزية.

ج) إعداد الموازنة تمهيداً لإعتمادها من اللجنة المركزية والإشراف على النفقات والإيرادات.

د) إتخاذ التدابير اللازمة فيما يختص بالإستثمارات والإقتراض ورهن وشراء وبيع العقارات تمهيداً لإعتماد اللجنة المركزية.

هـ) إقامة تعاون عملي وثيق مع المنظمات المتخصصة بالحلف التعاوني الدولي.

و) الإعداد للمؤتمر العام للحلف التعاوني الدولي وتنظيمه.

ز) تشكيل لجان فرعية من بين أعضائها كلما رأت ذلك مرغوباً للمساعدة في إنجاز واجباتها.

ح) الموافقة على قبول أعضاء جدد في الحلف التعاوني الدولي.

ط) فحص الطلبات المقدمة من المنظمات الأعضاء بإلتماس معاملة خاصة في سداد إشتراكها طبقاً للقواعد التي ترسمها اللجنة المركزية ، والتصرف في هذه الطلبات ، ويجب على اللجنة التنفيذية عند التصرف في هذه الطلبات أن تدخل في حسابها مرحلة التطور في القطر والمنظمة المعنية.

ى) القيام بمسئولية تعيين وإقالة ومرتبات كبار الموظفين الذين يحتاج إليهم الحلف التعاوني الدولي.

ك) عرض تعديلات اللائحة على اللجنة المركزية تمهيداً لعرضها على المؤتمر العام.

ل) تقرير مدى إستخدام كل لغة من اللغات الرسمية للحلف التعاوني الدولي.

م) تلقي التقارير من لجنة المراجعة والإشراف قبل عرضها على اللجنة المركزية.

ن) توجيه سير تعاون الحلف التعاوني الدولي مع منظمات الأمم المتحدة التي يقيم الحلف علاقات معها.

س) إنشاء مجموعات عمل مما يساعد في تحقيق أغراض الحلف التعاوني الدولي.

ع) تناول جميع المسائل المحالة إليها من اللجنة المركزية.

ف) إصدار القرارات عن طريق المراسلات.

**المادة (٢٩) : إجتماعات اللجنة التنفيذية :**

تجتمع اللجنة التنفيذية كلما إستدعت الظروف ذلك ، وعليها أن تقرر في كل إجتماع تاريخ الإجتماع التالي كلما أمكن ذلك.

ويجوز عقد إجتماعات بناء على طلب ثلث الأعضاء أو بناء على قرار من رئيس الحلف.

## الباب الخامس : المنظمات المتخصصة

**المـادة (٣٠) : المنظمات المتخصصة :**

طبقاً للمادة ٤ (و) يجوز للحلف التعاوني الدولي إنشاء منظمات متخصصة من بين أعضائه في قطاعات النشاط الإقتصادي وميادين النشاط التعاوني الأخرى كلما رأى ذلك مستحسنا.

ويجوز لغير أعضاء الحلف التعاوني الدولي أن ينضموا إلى عضوية المنظمة المتخصصة بشرط قبولهم لأهداف الحلف.

ويكون هدف مثل هذه المنظمات المتخصصة تطوير التعاون في الميادين التي تزاول فيها نشاطها.

**والمنظمات المتخصصة :**

أ) تضع لوائحها الخاصة التي تتفق عليها مع اللجنة التنفيذية للحلف التعاوني الدولي.

ب) تعد موازناتها الخاصة بما في ذلك رسوم الإشتراك لتغطية أنشطتها.

ج) تقدم تقارير سنوية عن أنشطتها إلى اللجنة التنفيذية واللجنة المركزية بالحلف التعاوني الدولي.

د) لها الحق في مندوب واحد يمثلها في اللجنة المركزية وتكون له حقوق تصويت كاملة.

هـ) لها الحق في أن تقترح على اللجنة التنفيذية بالحلف التعاوني الدولي موضوعات لتناقش في إجتماعات اللجنة المركزية والمؤتمر العام ، وان تشارك في إعداد المستندات الخاصة بذلك.

و) تجتمع عادة في نفس موعد ومكان إجتماعات اللجنة المركزية.

ز) تعمل على إقامة تعاون عمل فيما بينها كلما كان ذلك عملياً ومرغوباً.

ح) تقيم أوثق روابط التعاون مع اللجنة التنفيذية وسكرتارية الحلف التعاوني الدولي ، وعلى اللجنة التنفيذية وسكرتارية الحلف من ناحيتها أن يدعما هذا التعاون بإجتماعات ومؤتمرات مشتركة بين رؤساء وسكرتاريي المنظمات المتخصصة وبين هذه المنظمات واللجنة التنفيذية.

## الباب السادس : الإدارة

**المادة (٣١) : الرئيس ونائبا الرئيس[1] :**

أ) الرئيس هو الممثل الأساسي للحلف التعاوني الدولي ويرأس المؤتمر العام وإجتماعات اللجنة المركزية واللجنة التنفيذية واللجان يالفرعية للجنة التنفيذية.

ب) يمثل الرئيس القيادة السياسية والتنظيمية للحلف التعاوني الدولي بالتعاون مع مدير الحلف.

ج) للرئيس حق حضور جلسات المنظمات المتخصصة للحلف التعاوني الدولي.

[1] نرجو توجيه النظر إلى أن للحلف الآن أربع نواب وذلك طبقاً لما قررته الجمعية العمومية للحلف أخيراً.

د) يساعد نائباً الرئيس ويسانداه بكل طريقة ممكنة ، وفي حالة غيابه يحل محله واحد من النائبين يعينه الرئيس أو اللجنة التنفيذية إذا لم يكن الرئيس موجوداً ، وفي هذه الأحوال يتصرف بإسم الرئيس.

**المادة (٣٢) : المدير والسكرتاريةى :**

المدير هو المسئول التنفيذي الرئيسي للحلف التعاوني الدولي ، وهو مسئول أمام اللجنة التنفيذية ومسئول بهذه شالصفة عن قيادة سكرتارية الحلف وإدارتها إدارة فعالة.

**والمدير :**

أ) مسئول عن عنفيذ سياسات المؤتمر العام واللجنتين المركزية والتنفيذية ، ويتخذ المبادرات اللازمة ليرفع إلى اللجنتين المركزية والتنفيذية أية مسائل ومشكلات تؤثر على تطور الحركة التعاونية القطرية والإقليمية والدولية.

ب) يحضر إجتماعات أجهزة الحلف التعاوني الدولي وله حق إبداء النصح لكن ليس له حق التصويت.

ج) يشرف على إستخدام الموال طبقاً لأحكام البرنامج المعتمد ، وعلى أعمال السكرتارية ، ويبلغ اللجنة التنفيذية عن التغييرات في ترتيب الموظفين.

د) يعد المستندات والوثائق للمؤتمر العام ولجان الحلف التعاوني الدولي.

هـ) يشارك بالطرق التي تتطلبها سياسة الحلف التعاوني الدولي ، في عمل المنظمات المتخصصة ومجموعات العمل ، ويعمل على ضمان تنفيذ أحكام المادة ٣٠ (ط).

و) يمثل الحلف التعاوني الدولي – كلما قررت اللجنة التنفيذية ذلك – في إجتماعات منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الطوعية وغير الحكومية التي يقيم الحلف التعاوني الدولي علاقات معها.

ز) يقيم ويرعى العلاقات بين الحلف التعاوني الدولي وبين أعضائه ويقوم بزيارات للحركة القومية ، سواء كانت منتمية للحلف أو غير منتمية للحلف ، كلما قررت اللجنة التنفيذية ذلك.

ح) يجمع ويحل المعلومات عن طلبات العضوية ويرفع تقارير عنها إلى اللجنة التنفيذية.

**المادة (٣٣) : الأنشطة الأقليمية :**

يجوز للحلف التعاوني الدولي – طبقاً للمادة ٤ (ط) أن ينشئ مكاتب إقليمية يرأسها مديرون أقليميون يعملون تحت إشراف مدير الحلف ولهم المسئوليات الآتية :

أ) تنسيق جهود التنمية التعاونية في الإقليم وتشجيع تبادل الخبرات.

ب) تحديد المشروعات وصياغتها وإعدادها وتقويمها.

ج) تشجيع إقامة وتطوير منظمات القمة التعاونية القطرية القائمة على التعاونيات المحلية.

د) تنظم المؤتمرات في موضوعات معينة بما فيها مساندة البرامج التي تهدف إلى إشراك النساء والشباب في الأنشطة التعاونية.

وتقام هذه المكاتب بتعاون ومساندة مالية متفق عليها من جانب المنظمات التعاونية في تلك الأقاليم.

ويكون المدير الإقليمي مسئولاً عن تقديم برامج وموازنات سنوية إلى مدير الحلف التعاوني الدولي للموافقة عليها وإدراجها ضمن الموازنة الكلية العامة للحلف التعاوني الدولي.

**المادة (٣٤) : المجالس الإقليمية :**

تقام مجالس إقليمية لأقاليم معينة كي تساعد المكتب الإقليمي فيها وتقدم له المشورة بشأن :

أ) صياغة السياسة العامة الخاصة بأنشطة المكتب الإقليمي.

ب) مراجعة نتائج أنشطة المكتب الإقليمي.

ج) تقوم بمهمة جهاز إتصال دائم بين الحركات التعاونية القطرية في الإقليم وبين المكتب الإقليمي.

ويتألف المجلس من عضوين من كل قطر من الأقطار التي يخدمها المكتب الإقليمي يشغلان المنصب لفترة المؤتمر العام.

وينتخب كل مجلس رئيساً ، ونائب رئيس ، وعدد من الأعضاء لا يزيد عن أربعة يشكلون جهازاً تنفيذياً يقدم المساعدة والمشورة للمدير الإقليمي فيما بين جلسات المجلس ، ويشغل هؤلاء مناصبهم لفترة المؤتمر العام.

ويجوز للمجالس أن تنشئ من اللجان الفرعية ما تراه مرغوباً لتسير أعمال المجالس وتجتمع المجالس سنوياً.

ويقوم المدير الإقليمي بمهمة سكرتير المجلس وجهازه التنفيذي وعليه أن يتأكد من أن جميع الشئون التنظيمية ترفع للجنة التنفيذية بالحلف التعاوني الدولي للموافقة عليها.

**المـادة (٣٥) : نفقات حضور جلسات الحلف التعاوني الدولي :**

النفقات التي يتحملها أعضاء اللجنتين التنفيذية والمركزية للحلف وأعضاء أية هيئة ينشئها الحلف التعاوني الدولي من أجل حضور جلسات تلك اللجان والهيئات وحضور المؤتمر العام ، تردها إليهم المنظمات التي يمثلونها.

**المـادة (٣٦) : لجنة المراجعة والرقابة :**

تعين اللجنة المركزية من بين أعضائها - طبقاً للمادة ٢٥(ن) - لجنة للمراجعة والرقابة تتألف من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة.

وتقوم لجنة المراجعة والرقابة بما يلي :

أ) تعيين مراجع حسابات الحلف التعاوني الدولي الذي تعتمد أتعابه اللجنة التنفيذية.

ب) ترفع تقارير بشأن ما إذا كانت القرارات التي وافق عليها المؤتمر العام واللجنة المركزية قد نفذها الحلف التعاوني الدولي في حدود الموازنة المعتمدة ، وأن شيئاً لمش يقع بالمخالفة للائحة الحلف ويحق للجنة من أجل هذا الغرض الإطلاع على جميع المستندات المتعلقة بذلك.

ج) تراجع جميع التقارير المالية التي تعدها أجهزة الحلف التعاوني الدولي ، وترفع إلى اللجنة المركزية تقارير بشأن وفاء المنظمات الأعضاء بإلتزاماتها المالية.

د) تتلقى تقرير مراجع الحسابات وتعرضه على اللجنة التنفيذية مع ملاحظاتها المناسبة.

هـ) توجه تقاريرها إلى اللجنة المركزية لكنها تعرضها أولاً على اللجنة التنفيذية كي تضمها إلى المستندات الصادرة إلى اللجنة المركزية.

## الباب السابع : أحكام خاصة

**المادة (٣٧) : صفة الحلف التعاوني الدولي في سويسرا :**

ما دام المقر الرئيسي للحلف التعاوني الدولي في سويسرا فإنه يخضع لمتطلبات القانون السويسري وهي :

أ) صفة الحلف التعاوني الدولي هي صفة جمعية منشأة كهيئة معنوية خاضعة للمواد من ٦٠ إلى ٧٩ من القانون المدني السويسري.

ب) يجري التصرف في أي مسألة قانونية أو قضائية في جنيف طبقاً للإجراءات السويسرية.

ج) تعقد جلسة غير عادية للمؤتمر العام بناء على طلب خمس مجموع الأصوات الممثلة في المؤتمر.

**المادة (٣٨ ) : تعديلات اللائحة :**

لا يجوز تقديم مقترحات تعديل اللائحة سوى بمعرفة اللجنة التنفيذية إلى اللجنة المركزية للعرض على المؤتمر العام ، أو بمعرفة لجنة خاصة تشكلها اللجنة المركزية أو المؤتمر العام لهذا الغرض ، أو بمعرفة عدد من المنظمات الأعضاء لا يقل عن خمسة ، ويجب تقديم هذه المقترحات حسب المادة ٢١.

**المـادة (٣٩) : النص المعتمد للائحة[١] :**

## نظام إجراءات المؤتمر العام واللجنة المركزية

**إجراءات المؤتمر العام :**

**جلسات المؤتمر العام :**

١) تجرى الترتيبات اللازمة بحيث تمتد إجتماعات المؤتمر العـام علـى مدى أربعة أيام كاملة في كل منها جلستان.

٢) لا تعقد أية مؤتمرات متخصصة أثناء جلسات المؤتمر ، كمـا تلغـى بتاتاً كل المناسبات الإجتماعية أو الرحـلات أو الزيـارات التـي تقـع أثناء الفترة المخصصة لجلسات المؤتمر والتـي تعـوق أعمالـه بـأي شكل من الأشكال.

٣) تقع مسئولية إدارة أعمال المؤتمر العام على رئيس الحلف التعـاوني الدولي ويساعده في ذلك أعضـاء لجنـة المؤتمـر العـام كلمـا دعـاهم الرئيس إلى مساعدته.

٤) يعد جدول زمني لمناقشة كل موضوع ، ويجب مراعاته بكل دقـة ، ولا يسـتثنى مـن ذلـك سـوى التعديـلات التـي تـرى لجنـة المؤتمـر ضرورتها من أجل عـرض الإقتراحـات الطارئـة طبقـاً للمـادة ٢٢ (ب).

١ فيما يتعلق بالمسائل القانونية الـتي تنشـأ طبقـاً للقـانون السويسـري والمشـار إليهـا في المادة ٣٧ يُعتـبر النـص الفرنسي هو النص المعتمد.

**اللغات الرسمية :**

٥) تجرى أعمال المؤتمر باللغات التي تقررها اللجنة التنفيذية من بين اللغات الرسمية وهي الإنجليزية والفرنسية والألمانية والروسية والأسبانية ، ويجوز للمندوب الذي لا يستطيع التعبير بإحدى اللغات الرسمية للحلف التعاوني الدولي ، أن يصطحب مترجماً يوافق عليه الحلف ليترجم من لغة المندوب الأصلية إلى إحدي اللغات الرسمية ، أما الترجمة إلى اللغات الأخرى التي تستخدم في المؤتمر يقوم بها المترجمون الرسميون.

ويجب أن ترسل أسماء المترجمون الشخصيين إلى مدير الحلف التعاوني الدولي قبل أسبوعين على الأقل من تاريخ المؤتمر العام ، ويجب ما أمكن ذلك أن يكون المترجم الشخصي ضمن عدد الممثلين الرسميين للمنظمة المعينين.

٦) لا يسمح لأي مندوب – سوى للرئيس أثناء رئاسته أن يلقي خطابه بأكثر من لغة واحدة.

٧) تصدر كافة المطبوعات الخاصة بالمؤتمر العام باللغات الرسمية المستحقة في المؤتمر ولك مندوب الحق في الحصول على مجموعة واحدة من المستندات باللغة الرسمية التي يختارها.

**نظام المناقشات :**

٨) يجب على المندوبين الراغبين في الحديث في أي موضوع أن يقدموا أسماءهم كتابه ، ويدعون للكلام – كقاعدة عامة – بترتيب ورود أسمائهم ، غير أنه في حالة مناقشة الإقتراحات المحددة

يجوز للرئيس أن يدعو مؤيدي أو معارضي الإقتراح للحديث بالتبادل.

٩) يجب على المندوب الذي يقف للكلام أن يوجه حديثه للرئيس وبحيث ينصب كلامه على الإقتراح أو المسألة المطروحة للمناقشة أو على مسألة من مسائل النظام.

١٠) يسمح لكل متحدث بخمس دقائق ماعدا مقدم الإقتراح أو التعديل أو ورقة البحث ، ولا يسمح لأي مندوب بالحديث أكثر من مرة في أي موضوع سوى مقدم الإقتراح أو التعديل أو الورقة.

١١) يسمح لمقدم الإقتراح بعشر دقائق لإلقاء كلمته وخمس دقائق للرد على المناقشة قبل طرح الإقتراح أو التعديل للتصويت ، ويجب أن يقتصر الرد على النقاط التي أثيرت في المناقشة دون غيرها ، ويسمح لمقدم التعديل بعشر دقائق لإلقاء كلمته لكن ليس له حق الرد ، إلا إذا تم قبول التعديل وأصبح إقتراحاً قائماً بذاته.

١٢) يجوز منح المتحدث خمس دقائق إضافية بقرار من المؤتمر ، ويعرض الأمر بغير مناقشته.

١٣) لا يحدد لمقدم ورقة البحث زمن معين ليعرض خلاله ورقته ، لكن يجوز للرئيس أن يحدد وقتاً معيناً إذا تطلب الجدول الزمني ذلك ، ويمنح مقدم ورقة البحث خمسة عشر دقيقة يرد خلالها على مناقشة ورقته.

١٤) إذا قدم أكثر من إقتراح أو تعديل واحد للمناقشة بخصوص أي بند من جدول الأعمال (فيما عدا إقتراحات الإجراءات والأمور الشكلية ) تحال إلى لجنة المؤتمر التي تجتهد في إعداد نص متفق

عليه ، ويجوز إستثناء – حسب ما يرى الرئيس وبموافقة المؤتمر العام ، أن ينظر المؤتمر العام في التعديل الذي يقترح أثناء المناقشة ، وإذا وافق المؤتمر العام على قبول النظر في تعديل مقدم بهذه الطريقة فيجوز للرئيس الإختيار بين مناقشته فوراً أو إحالته إلى لجنة المؤتمر العام.

١٥) عند إعداد النص المتفق عليه حسب بند ١٤ السابق يحق لمقدم الإقتراح أو التعديل حضور جلسة لجنة المؤتمر ليؤيد إقتراحه أو تعديله.

١٦) يجوز إغلاق باب المناقشة في أية مسألة بإقتراح " بإحالة الموضوع للتصويت " ويجب تقديم مثل هذا الإقتراح رسمياً ، ولا يجوز تقديمه سوى من مندوب لم يتحدث في الموضوع المطروح للمناقشة فإذا أيد الإقتراح مندوب ثان يطرحه الرئيس لأخذ الأصوات عليه.

فإذا حاز الإقتراح القبول يحق لمقدم الإقتراح أو التعديل الأصلي أن يرد قبل أخذ الأصوات وإذا رفض إقتراح إغلاق باب المناقشة ، فلا يحق لمقدمه أن يتكلم مرة أخرى في المسألة المطروحة للمناقشة.

١٧) يجوز للمندوبين الشرفيين والضيوف ، الحديث أمام المؤتمر العام بموافقة لجنة المؤتمر – في أي موضوع معروض للمناقشة لكن لا يجوز لهم التصويت.

**التصويت :**

١٨) يجري التصويت على جميع الإقتراحات والتعديلات برفع المندوبين لبطاقات حضورهم إلا إذا رأت لجنة المؤتمر العام ضرورة التصويت كتابة أو بناء على طلب مكتوب مقدم من خمس منظمات أعضاء أو بناء على طلب ٥٠ مندوباً.

١٩) يجوز للمنظمات التي لها الحق في أكثر من صوت واحد أن تعهد بأصواتها إلى مندوب واحد بشرط ألا يكون لمندوب واحد أكثر من عشر أصوات.

٢٠) للرئيس صوت واحد فقط وفي حالة تساوي الأصوات التي يدلي بها في صدد أي موضوع يعلن الرئيس أن الموضوع " لم يحسم "ز

٢١) تعد بطاقات التصويت لإستخدامها في جميع الأحوال التي يطلب فيها التصويت كتابة طبقاً للبند ١٨ من النظام.

٢٢) يتحقق مدير الحلف من التصويت تحت إشراف لجنة المؤتمر العام.

٢٣) يعين المؤتمر العام في أول جلسة له العدد المطلوب من المراقبين لإحصاء الأصوات.

٢٤) لا يسمح بالإدلاء بتفسيرات شخصية سوى في نهاية المداولات وبعد إجراء التصويت.

**التعيينات الطارئة :**

٢٥) لا يجوز قبول المندوبين الذين لم يبلغ عن تعيينهم من قبل إلا إذا قدموا إلى لجنة المؤتمر العام بينة مقبولة تثبت هذا التعيين.

**إيقاف سريان النظام :**

٢٦) لا يقبل أي إقتراح بإيقاف سريان أي بند من النظام إلا بتقديم إخطار مكتوب إلى مدير الحلف من عدد من المندوبين لا يقل عن عشرين مندوباً يبين سبب هذا الإقتراح ، ويطرح للتصويت الإقتراح بإيقاف سريان بنود النظام بعد إبدائه وتأييده رسمياً من مندوب ثان والإدلاء بما لا يزيد عن كلمة واحدة في معارضته ، ويجب أن يكون التصويت كتابة على الإقتراح بإيقاف بنود النظام وأن توافق عليه أغلبية ثلاثة أرباع ، وإذا رفض الإقتراح فلا يجوز تقديم إقتراح ثان لنفس الغرض.

**إجراءات اللجنة المركزية :**

١) يرأس رئيس الحلف التعاوني الدولي كافة إجتماعات اللجنة المركزية لكن ينوب عنه إذا إقتضى الأمر أحد نائبي الرئيس ، ويكون بحكم منصبه عضواً في كل اللجان الخاصة التي يشكلها المؤتمر العام أو اللجنة المركزية ويجب أن يرأس مداولاتها كلما أمكن ذلك.

٢) يجب على الأعضاء الراغبين في الحديث في أي موضوع أن يبدوا برغبتهم للرئيس الذي ينبغي أن يدعوهم للكلام بترتيب إبداء رغباتهم.

٣) توجه جميع الكلمات إلى الرئيس ويجب أن تنصب على الموضوع المطروح للمناقشة أو على مسألة من مسائل النظام.

٤) يجوز للأعضاء أن يحتدثوا أكثر من مرة من أي موضوع مطروح للمناقشة ، لكن لا يجوز لهم الكلام مرة ثانية إلا بعد أن تتاح فرصة الحديث لجميع الأعضاء المقيدة أسماؤهم من راغبي الكلام.

٥) يجوز إثارة النظام أو الإيضاحات الشخصية عند نهاية كل كلمة أو بترجمتها لكن يجب ألا تؤدي إلى مقاطعة المتكلم أو المترجم أو الرئيس أثناء أخذ الأصوات.

٦) يحق لمقدمي الإقتراحات الرد على المناقشات قبل طرح الإقتراحات على التصويت ، ولا يجوز مناقشة أكثر من إقتراح واحد أو تعديل واحد له في وقت واحد إلا إذا قرر الرئيس خلاف ذلك.

٧) كقاعدة عامة لا يحدد وقت معين للمتكلمين أمام اللجنة ، لكن إذا إقتضت الظروف التحديد إما لعدد المتكلمين أو لزمن الكلمات فيجوز للرئيس وضع تلك الحدود بموافقة أغلبية الأعضاء الحاضرين ، وفي هذه الأحوال لا يسمح لمقدم الإقتراح بأكثر من عشر دقائق ولا يسمح لكل متحدث بعده بأكثر من خمس دقائق.

٨) يجوز إقفال باب المناقشة في أي موضوع بإقتراح " بطرح الموضوع للتصويت " ، ولا يجوز أن يبدي هذا الإقتراح إلا عضو لم يتحدث في الموضوع الجاري مناقشة ، فإذا أيد الإقتراح عضو ثان يطرح الرئيس الموضوع للتصويت ، ويحق لمقدم الإقتراح الأصلي الرد قبل أخذ الأصوات .

٩) إقتراحات الأرجاء أي " تأجيل المناقشة " أو " صرف النظر عن الموضوع " يجب أن تقدم وتؤيد رسمياً وتطرح للتصويت دون مناقشة.

١٠) يجب أن نقدم جميع الموضوعات غير الواردة في جدول أعمال اللجنة المركزية – سوى الإقتراحات الخاصة بالنظام والرسميات – إلى مدير الحلف قبل تاريخ الإجتماع بشهر لعرضها على اللجنة التنفيذية التي لها أن تقرر صلاحيتها للعرض وترتيب مناقشتها.

١١) لا يجوز طرح أي إقتراح للتصويت إلا إذا كان مقدم بما يتفق مع بنود النظام ونال تأييد عضو ثان.

١٢) يجب تقديم التعديلات المراد إدخالها على الإقتراح إلى مدير الحلف كتابة وذلك قبل بدء مناقشة الإقتراح ، وينظر فيها بترتيب ورودها . وفي نهاية المناقشة يعرض كل تعديل للتصويت عليه قبل التصويت على الإقتراح الأصلي.

١٣) تطرح جميع الإقتراحات للتصويت في المرة الأولى برفع الأيدي ، لكن لما كان التصويت في اللجنة المركزية يجري على أساس قطري نظمته المادة ٢٤ ، فلكل عضو الحق في طلب عد الأصوات وهو ما يجب أن يقوم به مدير الحلف بالمناداة بصوت مرتفع على أسم كل قطر حسب الترتيب الأبجدي ، على أن يعلن في نفس الوقت عدد الأصوات التي لهذا القطر الحق فيها ويسجل نتيجة تصويت الأعضاء.

١٤) للرئيس صوت واحد فقط ، وفي حالة تساوي الأصوات من أي موضوع يعلن الرئيس أن الموضوع " لم يحسم ".

١٥) يتحقق مدير الحلف من التصويت تحت إشراف الرئيس.

١٦) لا يقبل أي إقتراح بإيقاف سريان أي بند من بنود النظام لأي غرض من الأغراض إلا بتقديم إخطار مكتوب من عشرة أعضاء

على الأقل من أعضاء اللجنة المركزية يبين فيه سبب الإقتراح ، ويطرح للتصويت الإقتراح بتعديل بنود النظام بعد إبدائه وتأييده رسمياً من عضو ثان ، والإدلاء بما لا يزيد عن كلمة واحدة في معارضته ، ويجب أن توافق على الإقتراح بوقف بنود النظام أغلبية الثلاثة أرباع ، وإذا رفض الإقتراح فلا يجوز تقديم إقتراح ثان لنفس الغرض.

# RUNNING MEETINGS OF THE INTERNATIONAL COOPERATIVE CONGRESS

## ( النص الإنجليزي لأسلوب إدارة الإجتماعات للحلف التعاوني الدولي )

## " فيما سبق ترجمته للعربية "

**Section 1 Constitution**

**Article (1) : Name :**

The name of this organisation, which was founded in London, August 1895, is the International Co-operative Alliance, ICA (Alliance Cooperative International , ACI; International Genossenschaftsbund I, G.B.; Mezdunarodny Kooperativny Alliance, MKA; Alianza Cooperative International, ACI).

**Article (2) : Constituent Members**

The ICA is an international association formed of national unions of co-operative societies, national federations of co-operative unions; regional federations or unions of co-operative societies; co-operative organisations as laid down in Article 8.

**Article (3) : Objects**

The International Co-operative Alliance, uniting co-operative organisations of various social and political orientation and of differing socioeconomic systems, and in accordance with co-operative principles, seeks to support its member organisations in their efforts to develop,

both nationally and internationally, a co-operative Movement based upon mutual self-help and democracy and organised in the interest of their members and of the whole community.

The ICA shall have the following objects :

(a) To be the universal representative of co-operative organisations of all types which, in practice, observe the co-operative principles, as set out in Article 8.
(b) To propagate co-operative principles and methods throughout the world.
(c) To promote co-operation in all countries.
(d) To safeguard the interests of the co-operative movement in all its forms.
(e) To maintain friendly relations between its affiliated organisations.
(f) To promote economic relations between the co-operative organisations of all types, nationally and internationally.
(g) To assist the promotion of the economic and social progress of the people of all countries.
(h) To work for the establishment of lasting peace and security.

**Article (4) : Methods :**

The ICA shall seek to attain its objects :

(a) By convening international congresses, conferences, seminars, etc. to bring together the members to profit from mutual experience.

(b) By efforts to develop and strengthen member organisations and by arranging support to those in need of assistance.

(c) By dissemination of information by means of publications and other methods of communication.

(d) By promoting the teaching and study of co-operation and by encouraging the development of centres for training and co-operative studies.

(e) By carrying out research studies and inquiries on problems of importance to the movement; and by collecting co-operative statistics.

(f) By creating international specialised organisations from its membership in all sectors of economic activities as considered desirable; and by maintaining a close liaison with all such specialised organisations including joint meetings with the Executive Committee.

(g) By encouraging active participation in international co-operative affairs by all sections of the cooperative community and stressing the need for the involvement of women and youth.

(h) By extending the services of the Head office through Regional Offices in those regions of the world where their presence is considered useful.

(i) By collaborating to the fullest extent with all United Nations organisations, and with other

voluntary and non-governmental international and national organisations which pursue aims of importance to co-operation.

(j) By any other suitable and legal method.

**Article (5) : Official Languages :**

English, French, German, Russian and Spanish shall be the official languages of the ICA. It shall be for the Executive Committee to decide to what extent each language shall be used.

**Article (6) : The Seat of the ICA :**

The seat of the ICA shall be situated in such country and at such place as the Central Committee shall determine.

**Article (7) : Independence :**

The ICA regards co-operation as a movement in which people holding varied opinions and professing diverse creeds may meet and act in common.

The ICA shall not associate itself with any political or religious organisation. Such independence, on which the unity of the international co-operative movement depends, shall be maintained in all the meetings and in all the publications of the ICA.

**Section II : Membership**

**Article (8) : Eligibility :**

Co-operative organisations which observe the aims of the ICA and the policy laid down by its Congress shall be eligible to apply for membership of the ICA. The decision to admit to membership of the ICA lies with the Executive Committee.

Any associations of persons, or of societies, shall be recognised as a co-operative society, provided that it has for its object the economic and social betterment of its members by means of the exploitation of an enterprise based upon mutual aid, and that it conforms to the Cooperative Principles, as established by the Rochdale Pioneers and as reformulated by the 23rd Congress of the ICA :

(1) Membership of a co-operative society shall be voluntary and available, without artificial restriction or any social, political, racial or religious discrimination, to all persons who can make use of its services and are willing to accept the responsibilities of membership.

(II) Co-operative societies are democratic organisations. Their affairs shall be administered by persons elected or appointed in a manner agreed by the members and accountable to them. Members of primary societies shall enjoy equal rights of voting (one member, one vote) and participation in decisions affecting their societies. in other than primary societies the administration shall

be conducted on a democratic basis in a suitable form.

(III) Share capital shall only receive a strictly limited rate of interest, if any.

(IV) The economic results, arising out of the porations of a society belong to the members of that society and shall be distributed in such manner as would avoid one member gaining at the expense of others.

This may be done by decision of the members as follows :

- by provision for development of the business of the co-operative.
- by provision of common services ; or
- by distribution among the members in propostion to their transactions with the society.

(V) All co-operative societies shall make provision for the education of their members, officers and employees, and of the general public, in the principles and techniques of co-operation, both economic and democratic.

(VI) All co-operative organisations, in order to best serve the interest of their members and their communities shall actively co-operate in every practical way with other co-operatives at local, national and international levels, having as their aim the achievement of unity of action by co-operators throughout the world.

Subject to compliance with these conditions, the types of association eligible to apply for membership are the following :

(a) National unions or federations of co-operative societies.
(b) National federations of co-operative unions.
(c) Regional federations or unions of co-operative societies where there is no national union.
(d) National co-operative and other business organisations which promote co-operatives, such as wholesale societies, banks, insurance societies, oil societies, etc.
(e) Co-operative societies where there is no national or regional union, it the fields of agriculture, consumer, fisheries, industrial handicraft, producer, credit, housing and building, and other sectors of economic activity.
(f) International co-operative organisations.

**Article (9) : Applications for Membership :**

Organisations desirous of becoming members shall apply on the proper form to be supplied by the Secretariat and shall send with their applications two copies of their rules, and their last annual report and balance sheet. If the language in which the rules are printed is not one of the official languages of the ICA, a translation in one of the official languages shall be supplied.

Before any applications is submitted to the Executive Committee, the Director shall make

appropriate inquiries as to the suitability of the organisation concerned to be admited to membership of the ICA.

All applications must include the calculation of the subscription with an undertaking that, if membership is granted, the sum can be transferred to the ICA's account.

In the event of the Executive Committee rejecting an application, the organisation in question can appeal to the Central Committee.

**Article (10) : Cessation of Membership :**

Membership of the ICA shall cease :

(a) By voluntary resignation, notice of which shall be given by the organisation concerned at least three months before the end of the financial year of the ICA.

(b) By non-payment of subscriptions : any organisation which in two successive years has not paid its subscription, shall be removed from the list of members.

(c) By resolution of the Central Committee any organisation which acts contrary to the interests or rules of the ICA, or whose activity is inconsistent with the objects of the ICA, shall be excluded from membership.

(d) By changes to its rules which conflict with the rules of the ICA, a member-organisation shall be removed from the list of members.

**Article (11) : Rights of Members :**

Subject to the satisfactory and up-to-date fulfilment of their financial obligations to the ICA, member shall have the right :

(a) To take part in the Congress in accordance with Articles 18, 19, 20, 21 and 22.

(b) To nominate representatives to the Central Committee in accordance with Article 24.

(c) To nominate substitutes for their representative on the Central Committee who shall have died or retired before the expiry of their term of office, or whose mandate shall have been withdrawn with the consent of the Central Committee, or who shall be prevented from attending a meeting of the Committee.

(d) To receive from the Secretariat of the ICA all appropriate services, advice, and to receive information about current activities of the Alliance, reports of meetings of its authorities, and all printed editions published by the ICA, etc.

(e) To submit proposals for consideration by the Executive Committee, the Central Committee or the Congress.

(f) To participate in any specialised organisation of the ICA in accordance with their constitution and rules.

(g) To apply to the ICA for assistance and help in the development of co-operation.

**Article (12) : Obligations of Members**

Every organisation affiliated to the ICA shall have the following obligations :

(a) To observe the aims policy of the ICA and to conform in its activity to the Co-operative Principles as defined in Article 8.

(b) To send to the ICA regularly full information concerning national co-operative developments, changes in their rules and by-laws, as well as all legislative or other actions and decisions on the part of the public authorities which directly or indirectly affect the activity of the co-operative movement.

(c) To pay, during the first three months of each financial year, its annual subscription according to the provisions of Article 15, as laid down by the Central Committee and to declare the basis upon which it is calculated.

(d) To supply the ICA with its annual report.

(e) To send to the library of the ICA a gratis copy of all its publications.

(f) To take all such action as shall be recommended by the Authorities of the ICA in support of its policy, and for the implementation of the decisions of its Congress, Central and other Committees.

(g) To give such support to the publications of the ICA as will ensure the maximum readership.

**Section (III) : Finance :**

**Article (13) : Financial Year :**

The financial year commences on 1st January and ends on 31st December.

**Article (14) : Income :**

The income of the ICA shall be derived from :

(a) The subscriptions of its affiliated organisations.
(b) Sales of publications.
(c) Donations.
(d) Other sources as agreed by Central Committee on the recommendation of the Executive Commitee.

**Article (15) : Subscriptions :**

(a) Every organisation affiliated to the ICA shall pay an annual subscription in proportion to its economic importance.
(b) The Central Committee shall be responsible for adopting a formula by which the annual contribution payable by affiliated organisations shall be calculated, and which until determined other wise shall relate to the following categories of membership :
 (I) Consumer, agricultural and all other types of organisations not specified below ;
 (II) Housing '
 (III) Insurance ;
 (IV) Banking, including credit and financial institutions.

(c) Members which are not themselves economic organisations shall calculate their subscription on the basis of the economic activities of their own members, related to the above categories.

(d) The Executive Committee shall advise the Central Committee on an appropriate formula for the above categories of membership, which will ensure adequate resources for the Alliance and, if considered appropriate, will include a minimum rate.

(e) The Secretariat shall inform affiliated organisations, at the time of the demand for payment of subscriptions, or on reques, of the current formula and how it shall be applied to determine the amount payable.

(f) It shall be the responsibility of the affiliated organisation to calculate and declare the amount payable and to submit to the Secretariat appropriate supporting documentation to justify the calculation.

(g) Subscriptions shall be due on 1st January in each year, and shall be remitted in the form requested, so as to reach the ICA Head-quarters not later than 31st March in that year.

(h) A member organization, which because of exceptional circumstances has difficulty in paying its subscription, can apply to the Executive Committee for leniency. Such requests must be received not later than 31st March and be accompanied by full supporting

documendation regarding the organisation's financial situation.

**Section (IV) : Government**

**Article (16) : Authorities :**

The Authorities of the ICA are : The Congress; The Central Committee and the Executive Committee.

**Article (17) : Powers of the Congress**

The Congress is the highest authority of the ICA. Its basic function is the discussion of subjects connected with the future policy of the co-operative movement and of the ICA. The Congress has the following powers :

(a) To establish the policy and programme of the ICA.

(b) To elect the Central Committee from the nominations received in accordance with Article 24.

(c) To decide upon all motions presented by the Central Committee, or by affiliated organisations under article 22.

(d) To approve the report of the Central Committee on the work of the ICA since the previous Congress.

(e) To amend the rules by a majority of two-thirds of the votes represented.

(f) To appoint, if considered desirable, a special committee to propose amendments to the Rules.

(g) To decide the year and place of the next Congress.

(h) To determine the Standing Orders for Congress in accordance with the Rules.

(i) To decide upon the dissolution of the ICA by a majority of two-thirds of the votes represented.

**Article (18) : Constitution of the Congress**

The Congress shall consist of the delegates of the organisations affiliated to the ICA.

The Central Committee shall have the right to grant other persons admission to the Congress but without the right to speak, except under special circumstances and with the consent of the Congress Committee.

**Article (19) : Representation at Congress**

Representation at Congress, subject to the full discharge of their financial obligations to the ICA, shall be accorded to affiliated organisations as follows - providedthat the organisations of one country, or of a union of countries, or national or international co-operative organisations, shall not exercise more than 15 per cent of the total voting power of the Congress.

(a) All member organisations shall be entitled to one delegate.

(b) Until the Central Committee decides otherwise, all member organisations shall be entitled to one additional delegate for each

complete SFR : 1,500. of subscription after the first SFR. 1,500. of subscription. The Central Committee shall have the power to determine the basis upon which the number of delegates to Congress is calculated, in the light of changes in the rates for calculating subscriptions.

(c) Each delegate shall have been for at least twelve months previous to appointement a member of the affiliated society or union making the nomination, or of a constituent member of such union.

(d) A fee, as determined by the Central Committee, shall be paid for each delegate and shall be sent to the Secretariat with the nomination form.

**Article (20) : Voting at Congress :**

Organisations shall be entitled to one vote for each delegate appointed under Article (19). Organisations shall have the right to entrust all their votes to one or more delegates, provided that no delegate shall hold more than ten votes.

**Article (21) : Congress Convocation :**

(a) The Congress shall be convented, as a rule , at intervals of every four years. An extraordinary session can be convened at the request of a majority of two-thirds of the votes in Central Committee. (See the

overriding requirements under Swiss Law Article 37).

(b) The year and meeting place of the Congress shall be decided, when possiblc, by the previous Congress; failing that, by the Central committee.

(c) The date and the agenda of the Congress, shall be decided by the Central Committee.

(d) A copy of the Provisional Agenda of the Congress, the Report of the Central Committee on the Work of the ICA since the previous Congress, proposed amendments to the rules, special reports on subjects approvedby the Central Committee, and all motions sent under Article 22, together with printed forms for returning the names of its delegates, shall be issued to every affililateld and specialised organisation four months before the Congress.

(e) Proposals or amendments on any item of the Provisional Agenda shall be sent to reach the Secretariat of the ICA not less than two months before the Congress, in order that they may be sent to delegates with the final agenda and documents one month before the Congress.

(f) All nomination of delegates must reach the Secretariat at least six weeks before the Congress. Nominations not received in accordance with this rule shall only be

accepted under special circumstances and by decision of the Executive Committee.

**Article (22) : Motions :**

(a) All motions of affiliated and Specialised Organisations to be included in the Provisional Agenda issued under Article 21 shall be sent in writing to the Executive Committee at least seven months before the date of the Congress.

(b) Emergency motions which any affiliated organisation may desire to submit to the Congress must be handed in by noon on the first day of Congress and shall be considered by the Congress Committee, who will report on them to the Congress as first business on the second day. No proposal will be accepted which could have been submitted under (a) above. The text of all Emergency Motions as agreed by the Congress Committee and accepted for submission to Congress, shall be distributed to delegates at the end of the second day. Consideration of Emergency Motions will take place at a time recommended to Congress by the Congress Committee.

(c) Amendments may exceptionally be moved at Congress subject to the procedure laid down in the Standing Orders governing the procedure of Congress.

**Article (23) : Congress Committee :**

A Congress Committee shall be appointed for each Congress, consisting of the President and two Vice-Presidents, three members of the Central Committee and three delegates appointed by the Congress at its first session.

The Congress Committee shall decide on the admission of urgent motions submitted under Article 22 (b) and shall assist the President in any questions of procedure which arise during the Congress.

**Article (24) : Central Committee :**

(a) The Central Committee shall consist of representatives nominated by affiliated organisations and one nominee from each of the specialised organisations, elected by the Congress.

(b) In a country, or union of countries, where there is only one affiliated organisation, the organisation, subject to the full discharge of its financial obligations, shall be entitled to one representative in respect of membership and additional representatives, not exceeding nine, for each complete SFR, 2,500. of subscription, after the first SFR. 2,500. of subscription excluding the President of the Alliance.

(c) In a country, or union of countries, where there is more than one directly subscribing affiliated organisation, they shall be entitled,

subject to the full discharge of their financial obligations, to additional representatives for each complete SFR. 2,500 , of their global subscriptions, after the first SFR. 2,500, of subscription, provided that the organisations of one country, or union of countries, shall not together have more than ten representatives, excluding the President of the Alliance.

(d) Representation in countries where there is more than one organisation or movement shall be divided proportionately between the organisations or movements. Any cases of dispute shall be decided by the Executive Committee, subject to appeal to the Central Committee.

(e) Every representative shall have one vote. Any number of representatives of an affiliated organisation, not exceeding the number to which it is entitled, may exercise the full voting power of their organisation.

**Article (25) : Powers of the Central Committee :**

(a) To implement the policy and to carry out the programme of the ICA established by the Congress.

(b) To discuss reports and problems of interest to the international co-operative movement and to adopt resolutions, declarations and appeals on them.

(c) To elect the President, the two Vice-Presidents and the Executive Committee of the ICA from amongst its members, by secret ballot.
(d) To determine the seat of the ICA.
(e) To approve the appointment and remmuneration of the Director on the recommendation of the Executive Committee.
(f) To adopt such formula for subscriptions including, if considered appropriate, a minimum and a maximum rate, as will ensure adequate resources for the Alliance.
(g) To confirm the budget of the ICA drawn up by the Executive Committee.
(h) To decide the agenda and date of the Congress as well as the order of Congress business, and to report on all matters submitted to Congress.
(i) To determine the fee for Congress delegates and to fix the subscription figure used as a basis for calculating the number of delegates to Congress.
(j) To confirm agreements which impose permanent obligations on the ICA.
(k) To deal with appeals and with the exclusion of members.
(l) To confirm on behalf of the ICA all dispositions taken by the Executive Committee as to investments borrowings, mortgages, buying and selling of real estate, etc.

(m) To determine the Standing Orders for the Central Committee in accordance with the rules.
(n) To elect from amongst its members the members of the Auditing and Control Committee.
(o) To approve the audited accounts and the report of the Auditing and Control Committee.
(p) To approve the establishment, on the recommendation of the Executive Committee, of specialised organisations within the terms of Article (30).
(q) To appoint, if considered desirable, amendments to the Rules for submission to Congress.
(r) To decide on matters not provided for in the rules.
(s) To take decisions by means of correspondence.

All questions on which the Central Committee votes shall be decided by a majority of the votes cast.

**Article (26) : Meetings of the Central Committee :**

The Central Committee shall meet at least once a year, also :

(a) On the proposal of one-fifth of its members and if the majority voting agree to the proposal.
(b) On the recommendation of the Executive Committee.

(c) Compulsorily, at the request of one-third of its members.

The Central Committee shall hold a meeting immediately before and during or immediately after each Congress.

**Article (27) : Executive Committee :**

(a) The Executive Committee shall consist of the President, two Vice-Presidents and thirteen other members, elected by the Central Committee from amongst its members, during or immediately after each Congress by secret ballot and shall hold office until the next Congress. Vacancies occurring between Congresses shall be filled at a subsequent Meeting of the Central Committee.

(b) In order to enlarge its geographical and sectoral representation, the Executive Committee shall have the right to co-opt up to three persons, being members of the Central Committee, who will be granted consultative status. Co-option shall require the agreement of a two-thirds majority of the elected members of the Executive Committee and shall be ratified by the next Central Committee. Persons so co-opted shall hold office until the next Congress.

(c) The organisations of one country, or union of countries, shall not have more than one representative on the Executive, excluding the President of the ICA.

(d) Any elected member of the Executive Committee who is prevented from attending a meeting shall have the right to appoint a substitute, who shall be a member of the Central Committee. Such substitutes shall be notified to the Director.

**Article (28) : Powers of the Executive Committee :**

The Executive shall have power :

(a) To control the affairs of the ICA between the meetings of the Central Committee.

(b) To prepare the agenda for the meetings of the Central Committee.

(c) To draw up the budget for confirmation by the Central Committee and to control expenditure and receipts.

(d) To take disposition on investment, borrowings, mortgages, buying and selling of real estate for confirmation by the Central Committee.

(e) To secure close working col laboration with the specialised organisations of the ICA.

(f) To prepare and organise the Congress of the ICA.

(g) To appoint from its own members such Sub-Committees as it considers desirable to assist in fulfilling its duties.

(h) To admit new members into the ICA.

(i) To examine and deal with requests from member organisations for special consideration regarding the payment of their subscription under the formula as laid down

by the Central Committee. In dealing with requests the Executive Committee shall take account of the stage of development of the country and the organisation concerned.

(j) To be responsible for the appointment or removal and the remuneration of the senior staff required by the ICA.

(k) To submit amendments tothe rules to the Central Committee for submission to Congress.

(l) To decide to what extent each of the official languages of the ICA shall be used.

(m) To receive reports from the Auditing and Control Committee prior to their submission to the Central Committee.

(n) To direct the collaboration of the ICA with United Nations organisations and with other voluntary and non-governmental organisations with which the ICA shall have established relations.

(o) To establish such Working parties as may assist in attaining the objects of the ICA.

(p) To deal with all questions referred to it by the Central Committee.

(q) To take decision by means of correspondence.

**Article (29) : Meeting of the Executive Committee :**

The Executive Committee shall meet as often as circumstances demand and shall as far as possible decide on each occasion the date of the next meeting.

Meetings may also be called at the request of one-third of the members or by decision of the President.

**Section (V) : Specialised organisations :**

**Article (30) : Specialised Organisations :**

In accordance with Article 4(f), the ICA may establish international specialised organisations from its membership in such sectors of economic activity as well as other fields of co-operative activity as considered desirable.

Non-members of the ICA may become members of a specialised organisation provided they accept the objects of the ICA.

The purpose of such specialised organisations shall be to develop co-operation in those fields in which they are active.

The specialised organisations shall :

(a) Draw up their own Rules which shall be agreed with the ICA Executive Committee.

(b) Draw up their own budgets including their subscriptions to cover their own activities.

(c) Report annually on their activities to the ICA Executive and Central Committees.

(d) Be entitled to one representative in the Central Committee, who shall have full voting rights.

(e) Have the right to propose to the ICA Executive Committee them for discussion at meetings of the Central Committee and Congress and to

take part in the preparation of relevant documentation.

(f) Normally meet at the time and place of meetings of the Central Committee.

(g) Seek to establish a working collaboration with each other, where this is practicable and desirable.

(h) Establish the closet collaboration with the ICA Executive Committee and the Secretariat. For their part, the ICA Executive Committee and the Secretariat shall promote such collaboration by means of joint meetings and conferences of the Chairmen and Secretaries of the specialised organisations and between these and the Executive Committee.

**Section (VI) : Administration**

**Article (31) : Psresident and Vice-President :**

(a) The president is the chief representative of the ICA and shall preside over the Congress and meetings of the Central, Executive Committee.

(b) The President shall provide the policy and organisational leadership of the ICA, in collaboration with the Director.

(c) The President shall have the right to attend meetings of the specialised organisations of the ICA.

(d) The Vice-Presidents shall assist and support the President in every possible way. One of them, appointed by the President, or if he is

absent, by the Executive Committee, shall act in the absence of the President and, in such cases, shall act in the name of the President.

**Article (32) : Director and Secretariat :**

The Director is the Chief Executive Officer of the ICA accountable to the Executive Committee and, as such, responsible for the leadership and efficient management of its Secretariat.

The Director shall :

(a) Be responsible for implementating the policies of the Congress, Central and Executive committees and take the necessary initiatives to present to the Executiv e and Central Committees any relevant questions and problems affecting the development of the co-operative movement, national, regional and international.

(b) Attend the meetings of the Authorities of the ICA with power to give advice but without the right to vote.

(c) Control the use of the finances according to the provisions of the approved programme and the work of the Secretariat, reporting to the Executive Committee changes in staff dispositions.

(d) Prepare documentation for the Congress and Committees of the ICA.

(e) Participate in such ways as the policy of the ICA may require in the work of the

specialised organisations and working parties and ensure the implementation of the provisions of Article 30 (h).

(f) Represent the ICA, whenever the Executive Committee may so decide, at meetings of the United Nations organisations and of voluntary and non-governmental organisations with which the ICA shall have established relations.

(g) Maintain relations between the ICA and its members, undertaking such visits to national movements, affiliated and non-affiliated, as the Executive Committee may decide.

(h) Collect and analyse information on membership applications and report to the Executive Committee.

**Article (33) : Regional Activities :**

In accordance with Article 4(h), the ICA may establish regional offices headed by Regional Directors acting under the authority of the Director of the ICA and with responsibility for :

(a) Co-ordination of co-operative development efforts within the region, and promotion of exchanges and experiences.

(b) Project identification, formulation, preparation and evaluation.

(c) Promotion of the establishment and development of national co-operative apex organisations, based on local co-operatives.

(d) Organisation of seminars and conferences on specific subjects, including support for programmes aiming at the involvement of women and youth in co-operative activities.

Such offices are to be established with the collaboration and agreed financial support of the co-operative organisations in those Regions.

The Regional Director shall be responsible for submitting annual programmes and budgets to the Director of the ICA for approval and inclusion in the everall global budget of the ICA.

**Article (34) : Regional Councils :**

Regional Councils for particular regions shall he set up to assist and advise the Regional Office of the region in :

(a) Formulating the overall policy concerning the activities of the Regional Office.

(b) Reviewing the results of the activities of the Regional Office.

(c) Serving as a permanent contact organ between the national co-operative movements in the region and the Regional Office.

The Councils shall consist of two members from each of the countries served by the Regional Office, who shall hold office for a Congress period.

Each Council shall elect a Chairman, Vice-Chairman and not more than four members who

shall constitute an Executive organ to assist and advice the Regional Director between meetings of the Council. They shall hold office for a Congress period.

The Councils may set up such Sub-Committees as may be desirable for the functioning of the Councils.

The Councils shall meet annually.

The Regional Director shall be Secretary of the Council and its Executive organ and shall ensure that any constitutional matters are submitted to the ICA Executive Committee for approval.

**Article (35) : Expenses Incurred in Attending ICA Meetings :**

The expenses incurred by members of the Executive and Central Committee and any other body set up by the ICA, in attending meetings of such committees and bodies and of attending Congress, shall be defrayed by the organisation which they represent.

**Article (36) : The Auditing and Control Committee :**

In accordance with Article 25 (n), the Central Committee shall appoint from amongst its members an Auditing and Control Committee, consisting of not less than three and not more than five members.

The Auditing and Control Committee shall :

(a) Appoint the auditor of the ICA whose fee shall be confirmed by the Executive Committee.

(b) Report on whether decisions approved by the Congress and the Central Committee have been implemented by the ICA within the approval budget and that nothing has been done which conflicts with the Rules of the ICA.

For this purpose the Committee shall have access to all relevant documents.

(c) Review all financial reports prepared for the Authorities of the ICA and report to the Central Committee on the fulfilment of the financial obligations of member organisations.

(d) Receive the report of the Auditor, submit it to the Executive Committee with comments as seem appropriate.

(e) Address its reports to the Central Committee but submit them first to the Executive Committee for inclusion in the deocumentation issued for the Central Committee.

**Section (VII) : Special dispositions**

**Article (37) : Status of the ICA in Switzerland :**

So long as the Head Office of the ICA is in Sewitzerland it is subject to Swiss legal requirements.

These are :

(a) The status of the ICA is that of an association ortganised as a corporate body regulated by the Swiss Civil Code in Articles 60-79.

(b) Any legal or judicial query will be handled in Geneva, according to Swiss Procedures.

(c) An extraordinary session of Congress shall be convened at the request of one fifth of the total representatives votes in Congress.

**Article (38) : Amendments to the Rules :**

Proposals to amend the Rules can only be submitted by the Executive Committee to the Central Committee for submittee to the Central Committee for submission to Congress, or by a special committee appointed by the Central Committee or Congress for that purpose, or by not fewer than five member-organisations. Such proposals must be submitted in accordance with Article (21).

**Article (39) : Definitive Text of the Rules :**

The definitive text of the Rules shall be that of the English languages[1].

[1] In legal matters arising in Swiss Law as stated in Article 37, the French text shall be regarded as definitive.

# STANDING ORDERS GOVERNING THE PROCEDURE OF CONGRESS AND OF THE CNTRAL COMMITTEE

## Codngress Procedure :

## The Congress Sessions :

(1) Provision shall be made for the proceedings of the Congress to extend over four full days of two sessions each.

(2) No specialised conference shall take place during the sittings of the Congress, and all social functions, excursions, or visits during the periods allocated for the sessions of the Congress which would in any way hinder the work of the Congress, shall be strictly eliminated.

(3) The President of the ICA is responsible for conducting the business of the Congress, assisted by the members of the Congress Committee, in so far as they are called upon by the President to do so.

(4) A timetable shall be prepared for the discussion of each subject which shall be strictly adhered to, subject only to such modifications as the Congress Committee may find necessary for the admission of emergency motions under Article 22(b).

### Official Languages :

(5) The business of the Congress shall be carried on in such of the official languages - English,

French, German, Russian and Spanish - as the Executive Committee shall decide. Any delegate who is unable to express himself in one of the official languages of the ICA may be accompanied by an interpreter, approved by the ICA, who shall interpret from the native language of the delegate into one of the official languages; interpretations into the other languages in use at the Congress shall be made by the official interpreters.

The names of personal interpreters must be forwarded to the Director of the ICA at least two weeks before the date of the Congress. Whenever possible the personal interpreter shall be included in the number of the official representatives of the organisation concerned.

(6) No delegate, except the President in the chair, shall be permitted to deliver his speech in more than one language.

(7) All printed matter relating to the Congress shall be issued in the official languages in use at the Congress. Each delegate shall be entitled to one documents in the official language of his or her choice.

**Order of Debate :**

(8) Delegates desiring to speak on any subject must hand in their names in writing. As a rule they will be called upon in the order in which their names are received, but in the discussion of definite motions the President may call

upon supporters or opponents of the motion to speak alternately.

(9) Each delegate who rises to speak must address the President and direct his speech to the motion or question umder discussion or to a question of order.

(10) Each speaker shall be allower five minutes, except the mover of a motion or amendment or the mover of a paper, and no delegate shall be allowed to speak more than once on any subject except the mover of a motion or amendment or of a paper.

(11) The mover of a motion shall be allowed ten minutes for his speech and five minutes in which to reply to the discussion before the motion or amendment is put to the vote. Such reply must be strictly limited to points raised in the discussion. The mover of an amendment shall be allowed ten minutes for his speech, but has no right of reply, unless the amendment is carried and becomes the substantive motion.

(12) Any speaker may be accorded an additional five minutes by the decision of the Congress, the question being put without discussion.

(13) The mover of a paper shall not be subject to a fixed time limit in presenting this paper but, if the timetable demands, a time may be fixed by the President. The mover shall havel fifteen minutes in which to reply to the discussion on his paper.

(14) When more than one motion or amendment is submitted for discussion on any item of the agenda (except motions of procedure and formal matters) they shall be referred to the Congress Committee, which shall endeavour to prepare an agreed text. Exceptionally, an amendment proposed ind the course of the discussion may, at the discretion of the President and with the approval of Congress, be considered by Congress. If an amendment is so accepted by Congress for consideration the President has discretion to deal with it immediately or to refer it to the Congress Committee.

(15) In the preparation of any agreed text under Standing Order 14 above, the mover of any motion or amendment shall have the right to attend the meeting of the Congress Committee to support his motion or amendment.

(16) The discussion on any question may be closed by a motion "that the Iquestion be now put" . Such motion must be moved formally and may only be moved by a delegate who has not spoken on the question under discussion. If the motion for the closure is seconded, the President shall put it to the vote.

If the motion is accepted the mover of the original motion or amendment shall have the right to reply before the vote is taken. If the

motion for the closure is rejectdd the mover of the closure motion shall have no further right to speak on the question under discussion.

(17) Fraternal delegates and guests may, with the consent of the Congress Committee, address the Congress on any subject under discussion but may not vote.

**Voting :**

(18) All motions and amendments shall be decided by a show of delegates' attendance cards, unless a card vote is required to be taken by the Congress Committee, or on the written request of five member organisations, or on the demand of 50 delegates.

(19) Organisations which are entitled to more than one vote may entrust their votes to a single delegate, provided, however, that no one delegate shall use more than ten votes.

(20) The President shall have only one vote. In the case of an equality of votes being cast on any question the President shall declare the proposition "Not carried".

(21) Cards shall be provided for use in all cases in whivch a demand for a card vote is made under Standing Order Number 18.

(22) The voting shall be certified by the Director under the supervision of the Congress Committee.

(23) Such number of tellers as may be required shall be appointed by the Congress at its first sitting.

(24) Personal explanations are only admissible at the end of a debate and after the voting has taken place.

**Emergency Appointments :**

(25) Any delegates whose apointments has not been previously notified shall only be admitted by handing in to the Congress Committee satisfactory evidence of his or her appointment.

**Suspension of Standing Orders :**

(26) No motion to suspend a standing Order shall be accepted unless notice in writing has been given to the Director by not less than 20 delegates stating the reason for the motion. The motion to suspend Standing Orders shall be put to the vote after i6t has been moved and formally seconded, and not more than one speech made in opposition. A card vote must be taken on the motion to suspend Standing Orders and approved by a three fourths majority. If defeated, no second motion can be permitted for the same purpose.

**Central Committee Procedure :**

(1) The President of the ICA shall preside over all meetings of the Central Committee but may be substituted when necessary by one of the Vice-Presidents. He is, by virtue of his office, member of all Special Committees appointed by the Congress or Central Committee, and should, when possible, preside over their deliberations.

(2) Members desiring to speak on any subject must indicate their wishes to the President, who shall call upon them in the order in which their requests are received.

(3) All speeches must be addressed to the President and directed to the subject under discussion, or to a question of procedure.

(4) Members may speak more than once on any matter under discussion, but may only make a second speech after all the members inscribed have had an opportunity of speaking.

(5) Questions of order or personal explanations may be raised at the end of any speech, or translation thereof, but may not interrupt either the speaker or the interpreter, or the President in the act of taking the vote.

(6) Proposers of motions or substantive motions shall have the right to reply to the discussion before the motions are put to the vote. Not more than one motion or amendment to it shall be discussed at any one time unless the President decides otherwise.

(7) As a general rule no time limit shall be fixed for speakers in Committee. Should, however, the circumstances demand limitation either of the number of speakers or the length of speeches, such limitation may be applied by the President obtaining the support of a majority of the members present. In such cases the proposer of a motion shall be allowed not more than ten minutes, and each succeeding speaker not more than five minutes.

(8) Discussion on any question may be closed by a motion "That the question be now put". Such motion may only be proposed by a member who has not already spoken on the subject under discussion. If the closure is seconded the President shall put it to the vote. The proposer of the original motion shall have the right to reply before the vote is taken.

(9) Dilatory motions, i.e. "That the discussion be adjourned", or "That the matter be dropped", shall be formally moved and seconded and put to the vote wouthout discussion.

(10) Matters not included in the agenda of the Central Committee - other than motions of order or ceremony - must be submitted to the Director one month before the meeting date, for submission to the Executive who shall determine their admissibility and the order in which they are to be discussed.

(11) No motion shall be put to the vote unless it has been presented in accordance with the Standing Orders and has been seconded.

(12) Amendments to a motion must be submitted in writing to the Director before the discussion upon the motion begins, and shall be considered in the order in which they occur. At the close of the discussion each amendment shall be put to the vote before the original motion.

(13) All motions shall in the first instance be submitted to the vote by a show of hands. As, however, voting in the Central Committee is on a national basis, allocated under Article 24, any member may demand a count which shall then be taken by the Director calling aloud the name of each country in alphabetical order, and at the same time announcing the number of votes to which it is entitled and recording the responses of the respective members.

(14) The President shall have only one vote. In the case of an equality of votes being given on any question, the President shall declare the proposition "Not carried".

(15) Voting shall be certified by the Director under the supervision of the President.

(16) No motion to suspend a Standing Order for any purpose shall be accepted unless notice in writing is given to the Director by not less than 10 members of the Central Committee

stating the reason for the motion. The motion to suspend Standing Orders shall be put to the vote after it has been moved and formally seconded and not more than one speech made in opposition. To suspend Standing Orders the motion must be approved by a three-fourths majority. If defeated, no second motion for the same purpose shall be permitted.

# الخلاصـــة

من الحقائق التي إستقرت مفاهيمها في مجتمعنا الدولي المعاصر أنه ليس بوسع أي بلد في العالم أياً كان حجمه كبيراً أو صغيراً ، وأياً كان وضعه المالي غنياً أو فقيراً ، وأياً كان وضعه الحضاري متقدماً أو متخلفاً ... الخ ليس بوسع أي بلد في العالم أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، ومن هنا إستنبط العالم العديد من الأساليب لتقارب وتعارف وتبادل المعارف بين الشعوب ، ومن بينها المؤتمرات ، فقد أصبح إعدادها وتنظيمها في ضوء الأهداف المقررة لها علم وفن ، وبدأ هذا العلم كسائر العلوم الأخرى، له قواعده ونظمه ومؤتمراته ومصطلحاته ومعاجمه المتعددة اللغات ، خاصة وأنه قد تبين فيما مضى أن هناك حاجة إلى " لغة مشتركة " بحيث يفهم الناس بعضهم بعضاً ومن هنا كانت الترجمات الفورية إلى غير ذلك من الأساليب التي عمّقت الصلات والفهم المتبادل ، وبذلك لم يعد الحاجز اللغوي يثير مشكلات عويصة في تنظيم اللقاء وإقامة المؤتمرات الدولية.

ونظراً لأن الحلف التعاوني هو أقدم الهيئات الدولية المعاصرة حيث أنشئ في أغسطس عام ١٨٩٥ ، وهو يسعى إلى مساندة المنظمات الأعضاء ، طبقاً للمبادئ التعاونية من ضم جهودهم الرامية إلى تنمية الحركة التعاونية على الصعيد القطري ، وعلى الصعيد الدولي ، إلى تنمية الجهود التعاونية بحيث تقوم على العون الذاتي المتبادل ، والديموقراطية ومصالح الأعضاء والمجتمع بأسره ، حيث تنص لائحة الحلف أن يعمل على الحفاظ على مصالح الحركة التعاونية بجميع أشكالها ، ويقيم علاقات الصداقة بين المنظمات المرتبطة به ، ويدعم العلاقات الإقتصادية بين المنظمات التعاونية من جميع الأنماط قطرياً ودوليا ، وأن يساعد في تنمية تقدم شعوب جميع الأقطار إقتصادياً وإجتماعياً ، وأن يعمل على إقامة السلام والأمن الدائمين.

ومن أجل تحقيق أهدافه فإنه يقيم المؤتمرات ويعقد الندوات الدولية وغيرها ليتلاقى الأعضاء للإستفادة من التجارب وتبادلها ، وينشر المعلومات عن طريق المطبوعات وغيرها من وسائل الإتصال.

ونظراً لأهمية حسن تنظيم المؤتمرات ، أوردنا باللغة العربية والإنجليزية لائحة الحلف التعاوني الدولي حسب التعديل الذي أدخله المؤتمر التعاوني الدولي العام الثامن والعشرين المنعقد في هامبورج في شهر أكتوبر ١٩٨٤ للإسترشاد بأسلوب الحلف في عقد المؤتمرات الدولية.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق ما يأتي :

أ ) طلبات العضوية للحلف التعاوني الدولي وإنتهائها.

ب) واجبات العضوية.

*) إشرح بشئ من التفصيل إختصاص المؤتمر العام للحلف التعاوني الدولي كأعلى سلطات الحلف ، على أن تتناول في شرحك أيضاً تشكيل المؤتمر العام ، والتمثيل في المؤتمر ، والتصويت فيه.

*) إشرح الأساليب الإجرائية التي يتم من خلالها دعوة المؤتمر العام للحلف التعاوني الدولي للإنعقاد والإجراءات التي يتبعها الأعضاء لإدراج إقتراحاتهم في جدول الأعمال.

*) أكتب مُبيناً الدور الذي يقوم به كل من :

أ) مدير الحلف التعاوني الدولي والسكرتارية التي تعاونه.

ب) الأنشطة الإقليمية للحلف التعاوني الدولي ومجالسها.

ج) نظام المناقشات في اللجنة المركزية للحلف والتصويت.

# الفصل الثالث عشر

# نظم المعلومات

# ومشكلات القطاع العام

## وظائف المعلومات للعملية الإدارية :

أوضحنا في العديد من الفصول السابقة أهمية المعلومات الدقيقة لممارسة العملية الإدارية على كافة مراحل ومستويات البنيان الإداري ، حيث يجمع علماء العالم على أن المعلومات تعتبر ركناً أساسياً في العمل الإداري[١] ومن ثم فهي من المقومات الرئيسية لإستخدام أساليب بحوث العمليات بفاعلية ونجاح ،خاصة وأن المدير في النهاية هو متخذ قراراتDecision Maker ، وقد إتضح لنا من قبل أن مشكلة القرار تزيد تعقداً وتشابكاً في أغلب المواقف الإدارية ، ولا يقلل من هذا التعقيد والتشابك إلاّ توفر المعلومات الدقيقة والمتجددة . وإذا إستعرضنا الوظائف الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق ومتابعة وتقييم فإننا نجد المعلومات عنصراً أساسياً في كل منها كذلك بتحليل عملية إتخاذ القرارات نجد المعلومات عاملاً حاسماً في تحديد وصياغة المشكلة ، إكتشاف الحلول البديلة ، تبين إحتمالات العائد من كل بديل ، وبالتالي فهي أساس المقارنة والمفاضلة بين البدائل المختلفة.

ونعود ونكرر أنه يُقصد بالمعلومات البيانات ، الأرقام ، والحقائق التي تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من

---

١ رجاء التكرم بالرجوع إلى كتاب " الأساليب الكمية في الإدارة " تأليف الدكتور/ علي السلمي ، الناشر : دار المعارف بمصر طبعة ١٩٧٣ صفحة ٢٩٥ إلى صفحة ٢٩٧.

كذلك نوجه النظر إلى ما ذكرناه في هذا المرجع من نظم المعلومات الإدارية ونظم إدارة قاعدة البيانات ، والشكل التوضيحي الذي يبين العلاقة بين الإثنين.

هذا بالإضافة إلى أهمية فهم وإستيعاب عناصر الإدارة التي عرضناها بشئ من التفصيل في مرجع " العملية الإدارية والتطبيق الإداري " ،وكذلك " مبادئ الإدارة الدولية " ، تـأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير والناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧.

مظاهر وأحداث **وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل** (أنظر الشكل الذي يوضّح المراحل المتتابعة لتحقيق ذلك) .

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد وظائف المعلومات للإدارة فيما يلي :

*) وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة والتي تشكل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

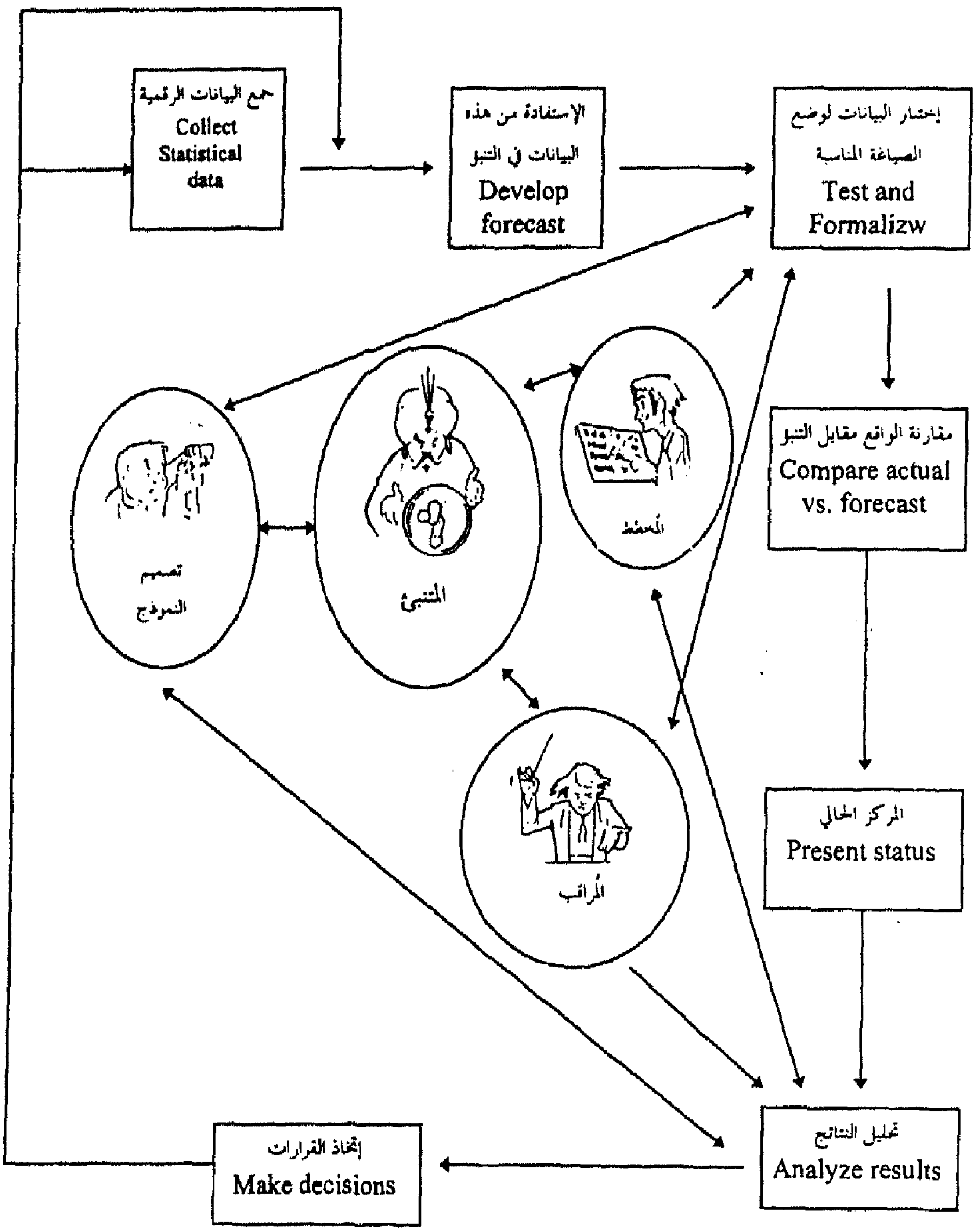
*) تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها والعلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

*) مساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات بتوفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة.

*) توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلة ( التنبؤات ) الأمر الذي يُمكِّن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

*) تقييم السياسات والقرارات الإدارية وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المقررة.

وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة ، **فإن الجهود يجب أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات Integrated Informations System** يضمن توفير البيانات الدقيقة الصالحة للإستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك. ويمكن تحقيق هذه الخاصية من خلال إنشاء أجهزة على مستوى عال من الكفاءة لإدارة المعلومات Information management وإعدادها للإستخدام الإداري.




شكل يوضح المراحل المتتابعة لتحقيق التنبؤ الدقيق

أن كثيراً من المشروعات تتجمع لديها كميات هائلة من المعلومات ولكنها لا تستفيد منها بالقدر المناسب بل قد لا تكتشف أهمية تلك البيانات أصلاً . أن **قدراً أساسياً من النجاح والفعالية في المواقف العملية يتوقف على وجود البيانات الصالحة للإستخدام.**

ولذلك فإن الحصيلة الهائلة من المعلومات في أي مشروع يجب أن تجمع بصفة منتظمة وتسجل بعد تصنيفها وترتيبها بحيث تسهم في إرشاد الباحث إلى دلالات وإتجاهات محددة للبحث . وتنقسم البيانات اللازمة للبحث عادة إلى :

*) بيانات رقمية مثل أرقام الإنتاج ، المبيعات ، المخزون ، والأفراد وغير ذلك من أوجه نشاط المشروع.

*) بيانات كيفية **Qualitative data** مثل آراء العملاء والمستهلكين في جودة السلع وإتجاهات الموزعين بالنسبة لسياسات المشروع.

وينبغي أن يتوفر لتلك المعلومات عدد من الصفات والخصائص أهمها :

*) الوضوح.

*) المعنوية ( أي الدقة والصحة).

*) الشمول .

*) المرونة في التشكيل والعرض .

**مراحل إقامة نظام للمعلومات :**

نرجو أن يكون واضحاً في أذهان الدارسين ما سبق وأن ذكرناه أن إقامة نظام متكامل وفعّال للمعلومات الإدارية يتطلب الإجراءات الآتية :

*) تحديد أهداف النظام تحديداً واضحاً ودقيقاً.

*) تحديد مراكز إتخاذ القرارات في المشروع.

*) تحديد أنواع القرارات التي يتخذها كل مستوى.

## أنماط المعلومات وعلاقاتها بالمستويات الإدارية بالمنظمة

| نمط المعلومات | التنبؤ | نوع القرار | المستويات الإدارية | المدى الفني | المعلومات الداخلية | المعلومات الخارجية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *) أهداف عامة<br>*) خطط عامة<br>*) إستراتيجيات عامة<br>*) سياسات عامة<br>*) رقابة شاملة<br>*) تقييم أداء كُلي | طويل المدى | إستراتيجي | الإدارة العليا<br>مجلس الإدارة | طويل | واسعة | كبيرة جداً |
| *) أهداف وظيفية<br>*) سياسات العمالة<br>*) خطط فرعية<br>*) رقابة محدودة<br>*) تقييم أداء محدود | متوسط المدي | تكتيكي | الإدارات الوسطي<br>رؤساء القطاعات أو<br>الإدارات الرئيسية<br>بالمنظمات | متوسط | متوسطة | متوسطة |
| *) برامج يومية<br>*) أعمال فنية | قصيرة المدى<br>جدا | فني<br>مباشر | رؤساء الأقسام أو الإدارات<br>الفرعية /الإدارة المباشرة/<br>الإشرافية/ الدنيا | قصيرة<br>جداً | محدودة جداً | محدودة جداً |

*) تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لإتخاذ كل نوع من القرارات.

*) تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة.

*) تحديد أساليب عرض المعلومات ودورية إرسالها إلى مراكز إتخاذ القرارات.

*) تحديد أساليب تقييم المعلومات المتجمعة وأسس تعديلها وتجديدها بشكل مستمر Up-dating .

**إن كل إجراء من الإجراءات السابقة يتطلب عملية بحث ودراسة للتنظيم وإحتياجاته من المعلومات ونوعية الأفراد العاملين ومدى سهولة أو تعقد نظم الإتصالات بين أجزاء التنظيم. إن الهدف أساساً هو تحقيق تدفق المعلومات Flow of information بين كل مستويات وأجزاء التنظيم بما يحقق درجة عالية من الفاعلية لأساليب ونظم إتخاذ القرارات المستخدمة.**

## منهجية النظام وحل المشكلات :

من الحقائق المعروفة أن المنظمات تقابل أثناء عملها العديد من العقبات والمشكلات التي تعوق تقدمها ونموها ، الأمر الذي يُحتِّم عليها ضرورة العمل على إزالة هذه العقبات وحل المشكلات ، **ومما لاشك فيه أنه مما يُيَسِّر على المنشآت حل مشاكلها الإستعانة ببرامج نظم المعلومات لحل مشكلاتها ، Information Systems Approach وهناك من يعرف هذا النظام بأنه القدرة على رؤية الأشياء** .. أو طريقة للتعرف ورؤية الأعمال المعقدة ذات العلاقات المتبادلة كعناصر تكاملية للنظم.

**ونرجو أن نوجه النظر إلى أن الإهتمام بمنهجية النظام ككل تعتبر فعالة في حل المشكلة نتيجة لطبيعة التفيكر التي يُفرزها .. وإذا أستُخدم منهج النظام ككل فإن مجهودات حل المشكلة تنظم في البداية ثم تقسم إلى نتائج منطقية للتحليل والحل أي إستخدام نظام فرعي Subsystem ، أي نظام ثانوي مستقل في إطار النظام الرئيسي المتكامل.**

ويرى علماء نظم المعلومات أن السير في حل المشكلة يتطلب بالدرجة الأولى تنظيم عناصرها تبعاً للتسلسل الهرمي لوظيفتها وغالباً ما تكون هذه المشكلة مُعقدة جداً ويتطلب الأمر التَعمُّق في فهمها ، ثم تقسيم المشكلة إلى مجموعة متسلسلة من المشكلات الفرعية بدورها بالتتابع حتى تُعرف عناصر ومكونات المشكلة ككل في صورة وحدات قابلة للحل والفهم ... ثم تطبيق منهجية النظام المتكامل للمعلومات Systems Approach على كل من طرق حل المشكلة وعملية معالجة المعلومات.

ويرى علماء نظم المعلومات أن هناك إستراتيجيتين رئيسيتين لحل المشكلة وهما مرحلتا " **التحليل والتصميم العام Analysis And General Design Phase** ".

**ويتطلب التحليل تقسيم أو تجزئة المشكلة إلى أجزاء .. أو مشكلات فرعية .. ثم التَعَرُّف على علاقة هذه المشكلات الفرعية مع بعضها البعض.**

**ويتطلب التصميم تَوفُّر منهجية النظام ككل ، وفي ضوء هذه المنهجية يتم تصميم البناء التنظيمي** بمعنى وضع جميع الأجزاء مع بعضها البعض لتكوين مجموعة وظيفية متكاملة ومرتبطة.

**وفي ضوء الجهود السابقة يتم حل المشكلات الفرعية ، كل مشكلة على حدة ، ثم تُجَمَّع الحلول الفرعية التي تم التوصل إليها لإتخاذ الجهود العلمية لإعادة تصميم البناء التنظيمي للوظيفة.**

والجدير بالذكر أن حل المشكلة هنا يتطلب توفير المعلومات الصحيحة للإدارة في الوقت المناسب ، ويستلزم الحل أيضاً برامج عديدة مختلفة يؤديها الحاسب الآلي لمعالجة التدفق الضخم من البيانات التي ينبغي معالجتها ، ويجب تكامل كل هذه العمليات مع وظائف الرقابة والضبط ، **كما وينبغي إنشاء أساليب تدريبية وإدارية لتنمية المهارات والقدرات التي تشترك في وضع نظم المعلومات في خدمة الإدارة.**

وفي إيجاز ينبغي :

١) **تحليل المشكلة** ، وذلك بتقسيم المشكلة إلى مكونات أجزائها أو تحديد المشكلات الفرعية.

٢) **تحديد العلاقات بين المشكلات الفرعية** ، وتصميم هيكلاً هرمياً يوضح أسباب المشكلة وعلاقات المشكلات الفرعية بعضها ببعض ، وعلاقات هذه المشكلات في إيجاد المشكلة الرئيسية.

٣) **العمل على تطوير حلول المشكلات** الفرعية وذلك نتيجة للجهود التي بُذلت وأمكن من خلالها التعرف على حل كل مشكلة فرعية على حدة.

٤) **تجميع الحلول للمشكلات الفرعية** ، ثم العمل على ربطها مع بعضها البعض في إطار الحل الكلي للمشكلة ، وإعادة تصميم التسلسل الهرمي للمشكلة الأصلية في ضوء الحل النهائي لها.




## تحقق الإتصال الفعّال

تبذل المنظمات في جميع أنحاء العالم ، بما في ذلك مصر ، أقصى جهودها التدريبية للقضاء على أميّة فهم موظفيها للكومبيوتر والقدرة على إستخدامه في إطار ثورة تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت من أبرز سمات مجتمعنا الدولي المعاصر ، وتعتمد عليها المنظمات في ظل تسارع المتغيرات وعلى وجه الخصوص المنافسة التي تفرضها آليات السوق والنظام العالمي الجديد.

والصورة أعلاه توضح الجُهد الذي ينبغي أن يبذل من أجل تحقيق الهدف ... إنه يتمثل في التأكُد من فهم القوى الوظيفية للكومبيوتر والقدرة على إستخدامه ، وهذا هو الأسلوب الصحيح للقضاء على الأميّة الوظيفية الخاصة بإستخدام الكومبيوتر.

**ولمزيد من الإيضاح نورد مثلاً تضمنه مرجعنا بعنوان " التنظيم ونظام**[1] **إدارة الجودة الشاملة المتواصلة** " والذي يتبين منه أنه من أجل حل المشكلات ، ومن أجل تحقيق الجودة بالمقاييس التي تحكم نظام إدارة الجودة وفقاً لإتجاهات الدولة وجَدِية وإخلاص رجال الأعمال في أن يسود نشاطهم العمل العلمي في إطار حلقات الجودة التي تحرص على الإبداع والإبتكار المستمر في إطار المعايير والمقاييس التي ينبغي أن تسود في الصناعة اليابانية وصولاً إلى رضاء المستهلك الياباني ، فإن الإدارة اليابانية إستعانت من أجل تحقيق هذا الهدف بالعديد من الأدوات العلمية والتي منها الإستعانة بالخرائط والأشكال التي توضح تدفق العمل والتي سنعرض على سبيل المثال بعضاً منها.

ويمكن القول بصفة عامة أن الإدارة العليا في جميع المنظمات تعمل على أن يتوافر لديها خُلاصة للكم الهائل من البيانات والإحصاءات التي لدى الأقسام المسئولة عن مختلف أوجه النشاط ، بحيث يكون لدى الإدارة العليا **بيانات مُلَخَّصة وليست تفصيلية** حتى يكون تحت بصرها صورة كلية للنشاط العام ، وصورة لتدفق البيانات ومعالجتها ، وتدفق إتصالات المنظمات مع عملائها ، وتدفقات إتصال المنظمات مع مورديها ... هذا بالإضافة إلى العديد من النظم الفرعية التي يمكن من خلالها التَعَرُّف على نظام تنفيذ أوامر العملاء ، ونظام إستعاضة المخزون ، ونظام الحسابات العامة ، ونظام مراجعة الموقف الإئتماني للعملاء ، .. الخ .. على أن تتكامل هذه النظم مع النظام العام للعلوم الإدارية الذي يتم تصميمه بحيث يتم تزويد المديرين

[1] مرجع سبق ذكره ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧ ، ويتضمن هذا المرجع أمثلة عديدة أخرى.

وغيرهم من متخذي القرارات بما يحتاجونه من معلومات لكي يؤدوا عملهم بكفاءة وفعالية ، وتساعدهم في حل المشكلات ، وقد كان تحقيق هذا الهدف من بين الأسباب التي أدت بعلماء نظم المعلومات أن يقوموا بتصميم وبناء نظم للمعلومات تُتيح إيجاد نظم بديلة يُمكن أن تستخدم الحاسب الآلي ليس فقط للإحتفاظ بقاعدة بيانات ، ولكن أيضاً لتوفير معلومات يمكن أن تُدعّم عمليات صنع القرار ، علماً بأن نظم معالجة البيانات تستخدم عند المستويات التشغيلية ، أما نظم المعلومات الإدارية فإنها تستخدم عند مستوى أعلى نسبياً كمستوى الإدارة الوسطى ، في إطار ما شرحناه في الفصول السابقة من الحرص على أن تتعامل المنظمات مع كل أنشطة المعلومات وإتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات المنظمة ، وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة من خلال توفير المعلومات ودعم القرارات[١] الإدارية.

---

١ Computer Appilications in Management Edited by John R. Buble and Ronald Ysearsley, Associated Business Programmes ltd. 1976.

# الشكل الشبيه بالهيكل العظمي للسمكة
# Fishbone Diagrams

تستعين إدارة الجودة بالعديد من الأشكال والخرائط التي توضح تدفق العمل وما قد يقابله من عقبات ومشكلات بهدف تيسير إتخاذ اللازم نحو التغلب على هذه العقبات والمشكلات .. ومن بين العديد من الخرائط والرسومات ، الرسم الموضح والذي يطلقون عليه " **السبب وآثاره – Cause and effect** " .. أو " **الرسم البياني لآيشي كاوا**[1] **"Ishikowa diagrams"** نسبة إلى العالم Kaora Ishikowa الذي قام بتصميمه.

**والشكل يشبه إلى حد ما الهيكل العظمي للسمكة ، وفي المقدمة " أو الرأس " تتحدد المشكلات وآثارها . والخط الذي في الوسط يمثل " العمود الفقري أو المحور المركزي Spine " والعظام التي تتفرع من العمود الفقري أو المحور المركزي الذي يسجل عليها الأسباب المحتملة للمشكلات الإنتاجية من أجل التعرف على إحتمال ظهورها. كما يساعد الرسم على التعرف على كيف أن أسباب المشكلات المختلفة والمتناثرة قد تتداخل وتتفاعل. ويوضح الرسم أيضاً كيفية حدوث أسباب المشكلات المحتملة فيما يتعلق بعلاقة كل منهما بالآخر أثناء ساعات العمل ، وبذلك تساعد على البدء في تطبيق عملية حل المشكلات.**

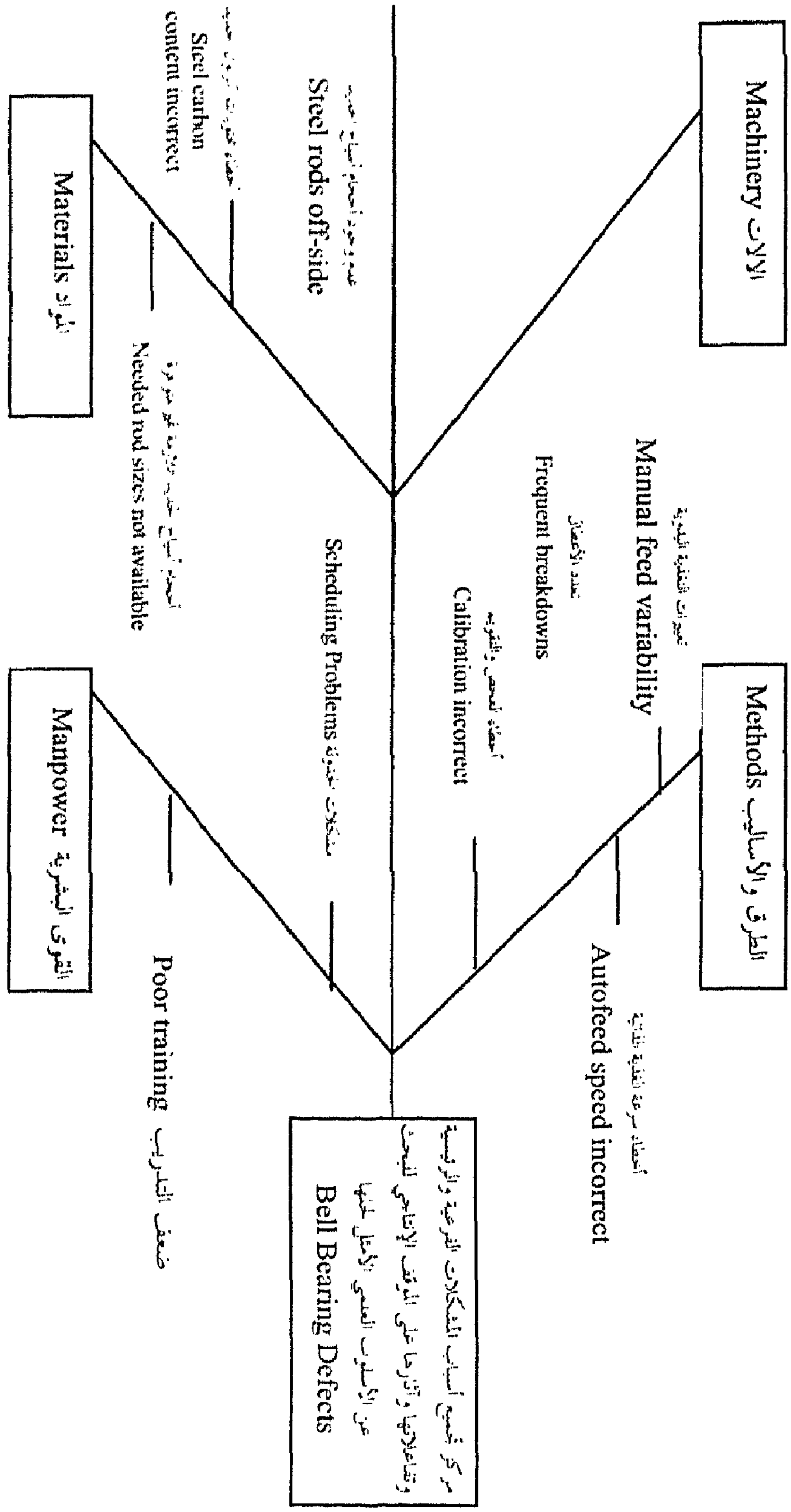
---

[1] لمعرفة المزيد عن الدور الذي قام به هذا العالم الياباني المشهور إيشي كاوا وما قدمه لإدارة الجودة الشاملة نرجو التكرم بالرجوع إلى كتابه باللغة الإنجليزية :

What is Total Quality Control ? .. The Japanese Way (Englewood Cliffs. N.T. Prentice-Hall, 1985).

وكذلك مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة ".

## خريطة الشكل الشبيه بالهيكل العظمي للسمكة
## Fishbone Diagrams



وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

Fishbone Diagrams :

These are also called cause-and-effect diagrams or Ishikawa diagrams (after kaoru Ishikawa, who first developed this tool). The diagram looks somewhat like a fishbone, with the problem or defect - the effect - define at the "head". On the "bones" growing out of the "spine" one lists possible causes of production problems, in order of possible occurrence. The chart can help point out how various separate problem causes might interact. It also shows how possible problem causes occur with respect to one another, over time, helping to start the problem-solving process.

وقد يكون من الأهمية أن نوجه الأنظار إلى أن الفترة الأخيرة شهدت إزدهاراً كبيراً فيما يتعلق بحُسن إستخدام الحاسبات الآلية في الأغراض الإدارية ، ومن بينها نُظم دعم القرار Decision Suport Systems التي تمثل أسلوباً جديداً لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك من خلال دعم متخذي القرار وواضعي السياسات في مجالات متعددة ، منها التخطيط طويل الأجل ، والتخطيط الإستراتيجي ، وتحليل عمليات الإندماج التنظيمي ، ووضع السياسات، وإدارة المحافظ المالية .. الخ ... **حيث أن نظم دعم القرار كما يُعرفُّها العديد من العلماء هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج لمعالجة البيانات والأحكام الشخصية لمساعدة المدير في صنع القرارات ، وهذه النظم تتعامل مع المشكلات غير المبرمجة وشبه المبرمجة ، ويُعرِفُّها البعض الآخر بأنها نُظم مبنية على الحاسب الآلي ،**

وتتكون من ثلاثة مكونات متفاعلة مع بعضها هي اللغة وتعتبر الوسيلة لتحقيق الإتصال بين المُستخدم والمكونات الأخرى لنظام دعم القرار ، ونظام المعرفة ، ويُعبر عن المعرفة المرتبطة بمجالات المشاكل والتي تتوافر في شكل بيانات أو إجراءات ، ونظام معالجة المشاكل.

## نظريات إتخاذ القرارات
## Theories of Decision Making

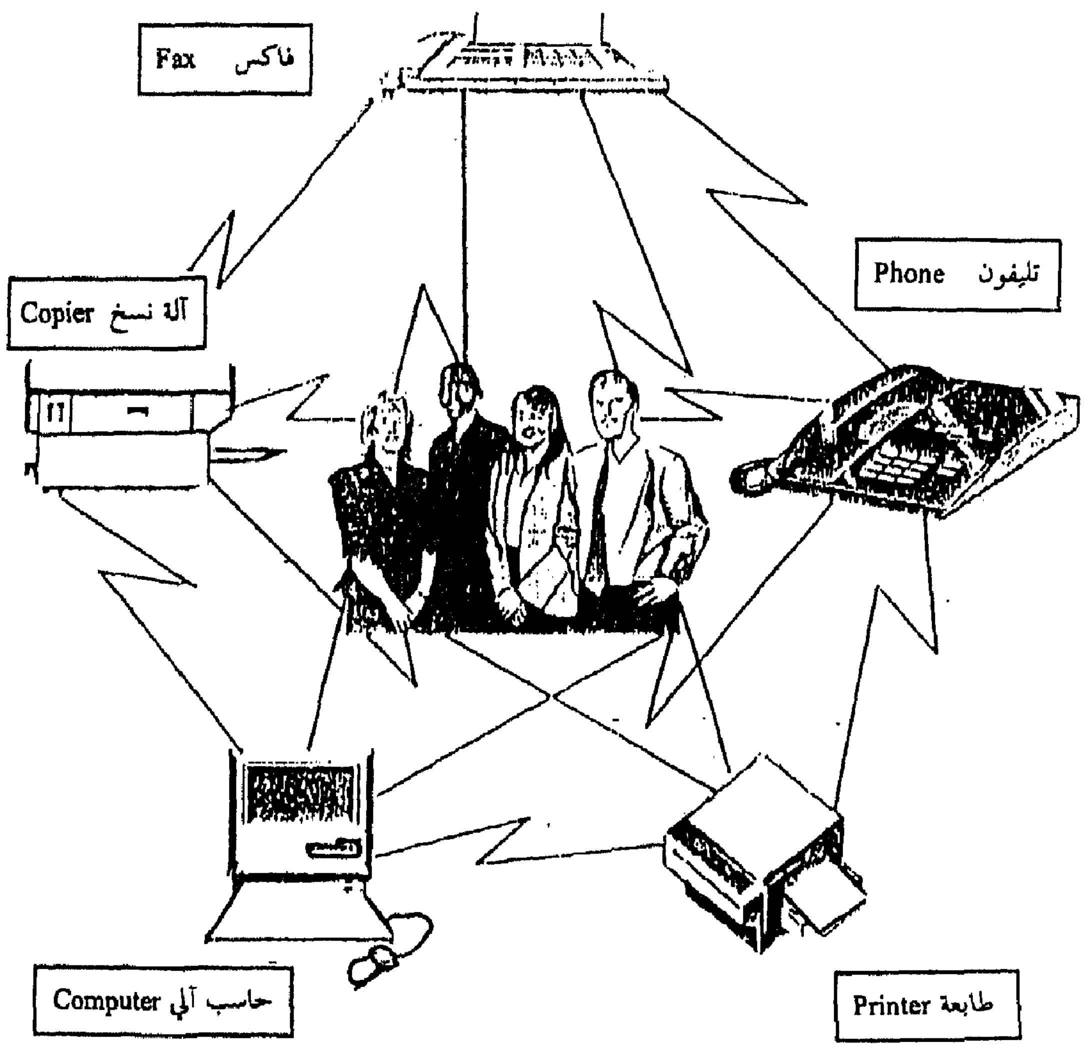
ونظراً لأن عملية إتخاذ القرار تعتبر قلب العملية الإدارية قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من نظريات إتخاذ القرارات والتي صيغت لتوضيح كيفية إتخاذ القرارات ، أو الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يكون عليه إتخاذ القرار في عالم دوائر الأعمال. وقد شارك في البحوث التي تتعلق بهذه النظريات علماء الإقتصاد والرياضيات ، وصاغوا بأيديهم الإفتراضات التي تتعلق بهذه النظريات ، وهناك العديد من الكتاب الذين كتبوا في هذا الموضوع ليوضحوا كيفية إتخاذ القرار من وجهة النظر النفسية.

**There are many theories designed to show how decisions are; or should be made in the business world. Both economists and mathematicians have tried their hands at evolving hypothese, and many writers on the subject have explained decision making in psychological terms.**

وقد أوضحنا في مرجع[1] " مبادئ الإدارة الدولية " أن طريقة إتخاذ القرارت تُركز على أسلوب إتخاذ القرار ، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات ، وبعض المُنظِرين يتخذون من مراحل إتخاذ القرار نقطة إنطلاق spring board لدراسة كافة أوجه نشاط المشروع ، والعمل على تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة يُؤْمل معها عند إتباعها أن تحصل المنظمة على أقصى درجات الكفاءة والفاعلية ، أخذاً في الإعتبار أن إتخاذ القرارات يتم من خلال العمل مع مجموعات إنسانية ، وقد تم تصميم مكتب المستقبل الذي يمكن من خلاله تنسيق المعلومات عن طريق تكنولوجيا الآلات الحديثة (أنظر الشكل المرفق ).

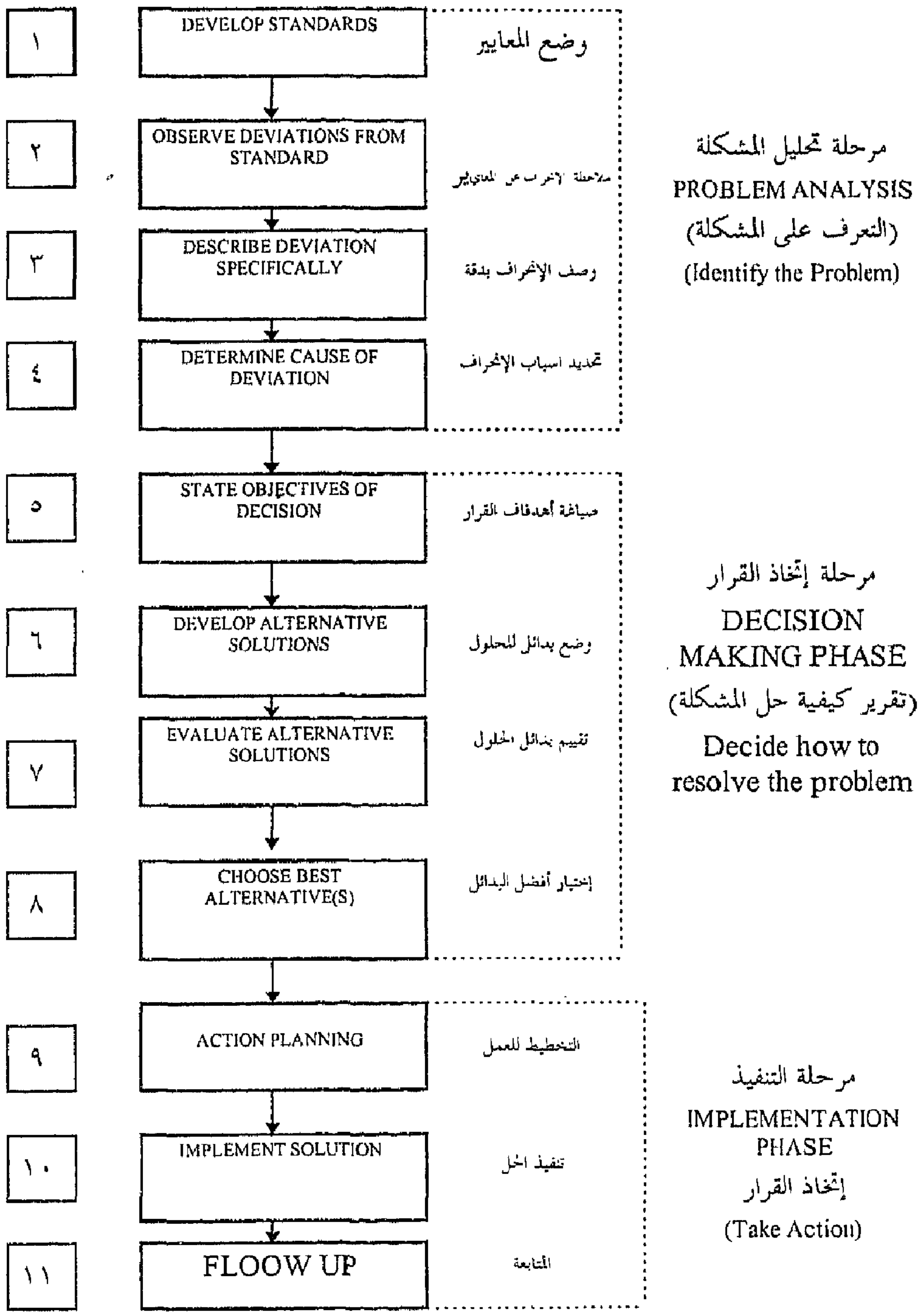
---

[1] تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير - الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧ ، وقد خصص هذا المرجع الفصل الثالث والعشرون لعملية إتخاذ القرار.




شكل يوضح آلية إدارة مكتب المستقبل الذي يعمل مستعيناً بتكنولوجيا المُبتكرات الحديثة

# أحد الأشكال العملية لإتخاذ القرار




The Decision-Making Process عملية إتخاذ القرار

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك من يعتقد أن نظرية إتخاذ القرارات ، تعتبر إمتداداً " لنظرية رغبات المستهلكين" Theory of Consumer's Choice والتي كانت موضع إهتمام الإقتصاديين لفترة طويلة. فقد برزت من خلال إهتمامات إقتصادية عديدة .. كالمنفعة القصوى Utility Maximization ومنحنيات السواء Indifference Curve والمنفعة الحدية Marginal Utility والسلوك الإقتصادي في ظل المخاطرة وعدم التأكد من إحتمالات المستقبل Economic Behavior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب إطلاقاً إذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من الإقتصاديين النظريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط إرتباطاً كبيراً بالرياضيات.

وأصحاب هذه النظرية يرون **أن الإدارة إنْ هي إلاَّ نوعٌ من السلوك المتواجد في مختلف التنظيمات الإنسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في هذا التنظيم الإنساني ، ومن هذا الفهم ، فإن الوظيفة المحددة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخذاً في الإعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية .. أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم .. وليس مع أشخاص بذاتهم .. الأمر الذي يتطلب إعطاء عناية خاصة لإتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة في التنظيم والتصدي للمشكلات بأسلوب علمي حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.**

وفي ذلك يقول العالم برنارد " **تتطلب الأصول العلمية لإتخاذ القرارات عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة ، أو إتخاذ قرارات غير ذات فاعلية ، أو إتخاذ قرارات تدخل في إختصاص الآخرين** ".. كما أشار إلى

العلاقات في نطاق الهيكل التنظيمي للمشروع ، وما يترتب على ذلك من قرارات .. وهو يرى أن **القرارات تنقسم إلى أنواع ثلاثة : قرارات وسيطة .. وقرارات إستثنائية .. وقرارات إبتكارية .. كثيراً ما تصطدم مع واضعي السياسات وهم غالباً في مراكز عليا.**

## مشكلات القطاع العام والظروف الإقتصادية[1]

أرجو أن أوجه النظر إلى أننا ألقينا الأضواء على ثورة الإتصالات ونظم المعلومات وأثرها في تحقيق جودة الإنتاج والخدمات آملين في حُسن الإستفادة من هذه العلوم في التطبيق المصري ، ومن هذا المعنى عرضنا آثار حسن إستخدامها ، لتكون في أذهاننا ونحن نعرض مشكلات القطاع العام في مصر ، فعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها وحدات القطاع العام في الإقتصاد القومي من حيث حجم وتوزيع الإستثمارات العامة ، وفرص العمل التي أتاحتها ، ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ، ودورها في التصدير ، وإشتراكها في مشروعات الإنفتاح الإقتصادي ، إلا أن مؤشرات الربح والأداء قد أوضحت إنخفاضاً ملحوظاً في معظم الوحدات العاملة بمختلف القطاعات الإقتصادية. ويعني هذا أن هناك مشكلات ذات طبيعة عامة تتمثل في المناخ الإقتصادي السائد الذي تعمل فيه وحدات القطاع العام ، وفي بعض السياسات الإقتصادية المتبعة وفي القوانين والنظم التي تحكم نشاط هذه الشركات.

[1] رجاء التكرم بالرجوع إلى سلسلة تقارير مجلس الشورى الصادرة في فبراير ١٩٩٢.

**ومن هنا فإنه من الضروري الفصل بين المشكلات العامة الناتجة عن البيئة الإقتصادية ، والتي تتساوى أمامها شركات القطاع العام والشركات المملوكة ملكية فردية خاصة ، وبين المشكلات الخاصة بالسياسات المطبقة من قبل الحكومة على وحدات القطاع العام وكذلك الخاصة بالنظم واللوائح التي يعمل من خلالها.**

## الظروف الإقتصادية العامة :

**يواجه الإقتصاد المصري ، كغيره من إقتصاديات الدول النامية ، بعض المشكلات العامة المتمثلة أساساً في إرتفاع معدلات النمو السكاني بدرجة ملحوظة مع محدودية الموارد الإقتصادية ، وإنخفاض معدلات الإدخار المحلي ، وإرتفاع نسبة الأمية وعدم تطور وسائل التعليم ، وتخلف الإدارة والفنون التكنولوجية المستخدمة . هذا بالإضافة إلى ما قد يتعرض له الإقتصاد القومي من آثار سلبية لبعض المتغيرات الدولية.**

إلا أن مصر تعرضت لبعض الظروف التي تجعل لها وضعاً مختلفاً في مشكلاتها الإقتصادية عن الدول النامية الأخرى ، وذلك بما ينعكس على أسلوب إدارتها الإقتصادية في البلاد ، وعلى مستوى أداء وحدات القطاع العام والخاص.

ومن أهم هذه الظروف تعرض مصر لحروب متلاحقة خلال فترة زمنية وجيزة ، **بدءاً بالعدوان الثلاثي في عام ١٩٥٦ ، ثم تدخل الجيش المصري في حرب اليمن لمدة خمس سنوات ، ثم حرب ١٩٦٧ ، وحرب الإستنزاف بعد ذلك ، ثم حرب ١٩٧٣ ، وبالإضافة إلى تلك الحروب فقد قدمت مصر**

**المساندة السياسية والمالية لكثير من حركات التحرر السياسي والثورات الوطنية في كثير من دول العالم الثالث.**

وقد ترتب على ذلك إستخدام موارد كبيرة ، بالإضافة إلى **تحويل جزء من قوة العمل من القطاعات الإنتاجية المختلفة وتوجيهها للأعمال العسكرية** أو المتصلة بها ، مما نتج عنه **تراجع الإنفاق الإستثماري العام**. فعلى سبيل المثال ، **إنخفض الإستثمار العام المنفذ بأسعار السوق من ٧ر٣١٥ مليون جنيه في عام ١٩٦٦/٦٥ إلى ٥ر٢٩٦ ، ١ر٢٣٥ ، ٨ر٢٠٨ مليون جنيه في الأعوام ١٩٦٧/٦٦ ، ١٩٦٨/٦٧، ١٩٦٩/٦٨ على الترتيب** ، ثم إرتفع تدريجياً في السنوات التالية بعد ذلك **ليصل إلى ٢ر٣٤٥ مليون جنيه في عام ١٩٧٤** مع الأخذ في الإعتبار إرتفاع مستويات الأسعار عاماً بعد الآخر خلال تلك الفترة.

وبالإضافة إلى تأثر الإنفاق الإستثماري العام بظروف الحروب المتتالية ، **فقد تأثر أيضاً الإنفاق على المرافق العامة ومشروعات البنية الأساسية ، فلم يتم تقديم التمويل اللازم لعمليات الإحلال والتجديد لمشروعات قاربت أعمارها الإفتراضية على الإنتهاء**. وقد نتج عن ذلك الإهمال الطويل تعرضها للإنهيار تقريباً ، **مما جعل الحكومة مضطرة في السنوات الأخيرة إلى إنفاق مبالغ طائلة لإعادة هذه المرافق إلى أوضاعها.**

ومن ناحية أخرى ، وتمشياً مع سياسة العدالة الإجتماعية ، **فقد إتسمت بعض السياسات بتغليب إعتبارات إجتماعية وسياسية على الإعتبارات الإقتصادية ، فكان إنتهاج سياسة مجانية التعليم ، وتوسيع الخدمات الصحية ، ونشر مظلة التأمين الإجتماعي ، وتوفير فرص عمل للخريجين ، والإلتزام بتحقيق العمالة الكاملة عن طريق توفير فرص العمل لكل القادرين**

عليه والراغبين فيه ، فضلاً عن تقديم الدعم لكثير من السلع والخدمات الأساسية ، وغير الأساسية أحياناً . وقد أدت تلك السياسات إلى تحميل الدولة بأعباء مالية إضافية لم تستطع الموارد السيادية العادية مقابلتها.

وقد ترتب على زيادة عجز الموازنة إستخدام سياسة التمويل بالعجز واللجوء إلى القطاع العام كمصدر أساسي لتمويل الإنفاق الحكومي . وبهذا تقدم دور القطاع العام ، من حيث كونه أحد مصادر تمويل الحكومة ، على دوره الأصلي كرائد لعملية التنمية الإقتصادية. وقد إنعكس ذلك على الأوضاع التمويلية لشركات القطاع العام ، بحيث توقفت بعض وحداته عن تمويل عمليات الإحلال والتجديد مما أثر في قدرتها الإنتاجية.

ومن ناحية أخرى ، لجأت الحكومة في محاولة لتغطية عجزها المالي إلى إتباع سياسات مالية ونقدية توسعية ساعدت على زيادة الضغوط التضخمية نتيجة لإستمرارها في الإقتراض من البنك المركزي المصري ، مما أدى إلى إرتفاع أسعار السلع والخدمات ، الأمر الذي أدى بدوره إلى مزيد من الأعباء المالية لشركات القطاع العام في العمليات الإنتاجية.

وأخيراً ، فإن الإقتصاد المصري الذي كان في الماضي مرتبطاً بالعالم الخارجي ، بصورة واضحة ، مازال شديد الحساسية للتغيرات الخارجية خاصة أن مجالات الحصول على النقد الأجنبي ترتبط بالتغيرات في الأسواق العالمية (أسعار البترول ، رسوم قناة السويس ، تحويلات العاملين في الخارج). يضاف إلى ما سبق الزيادات الكبيرة في الواردات من السلع الغذائية الأساسية التي مثلت أعباء متراكمة على الحكومة إنعكست في العجز المتزايد في ميزان العمليات الجارية والميزان التجاري. وقد ساعد على ذلك السياسات التضخمية المتبعة والتي أدت ، بالإضافة إلى عوامل أخرى ، إلى إنخفاض قيمة العملة في مواجهة العملات الأجنبية ، مما أدى إلى إرتفاع قيمة الواردات من السلع الوسيطة والإستثمارية وزيادة أعباء شركات القطاع العام.

## المشاكل التي تواجه القطاع العام وأساليب مواجهتها

أظهرت تجربة القطاع العام أن أهم المشكلات التي يواجهها والتي تعوق قيامه بدوره المنشود بكفاءة ما يلي :

**أولاً : النظم الإدارية التي تحكم القطاع العام :**

**إن من أهم المشاكل التي تعترض حرية حركة شركات القطاع العام ، أسلوب التبعية غير الملائم ، والهيكل التنظيمي السائد وتخلف الأنظمة الإدارية** ، ولذلك كانت إعادة النظر في تبعية القطاع العام والإقلال من المستويات الإشرافية فضلاً عن تبسيط وترشيد الهيكل التنظيمي القائم ، أمراً ضرورياً لكفالة أكبر قدر من مرونة الحركة وإتخاذ القرار وتحديد المسئولية لإمكان المحاسبة الفعلية على النتائج.

وقد يكون من المناسب لحل هذه المشكلات الإهتمام بما يلي[١] :

١) **ضرورة فصل الإدارة عن الملكية** ، بحيث لا يتأثر نشاط هذه الشركات بسبب طبيعة ملكيتها العامة ، بل يجب أن تستقل بنشاطها وأن تعطي لها حرية الحركة وإتخاذ القرار والمنافسة كالشركات الخاصة **وقد سبق أن أعطت الدولة لبنوك القطاع العام الأربعة هذه الحرية بصدور القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ في شأن البنك المركزي والجهاز المصرفي وكان من آثاره الواضحة تطوير الخدمة المصرفية وإمكان المنافسة بنجاح مع البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية.**

---

١ لمعرفة معوقات تطوير الإدارة العامة والخدمة المدنية ومشكلاتها ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة صفحة ٢٧٢ وما بعدها ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٤.

٢) **أن يكون الإطار العام للإدارة الذاتية لشركات القطاع العام وفقاً للأصول العلمية الحديثة لتحقيق إرتفاع مستوى أداء كل منها على أساس معايير محددة يأتي في مقدمتها خلق وتعظيم الفائض المالي بحيث يتم تقويم أدائها في ضوء هذه المعايير في النهاية.**

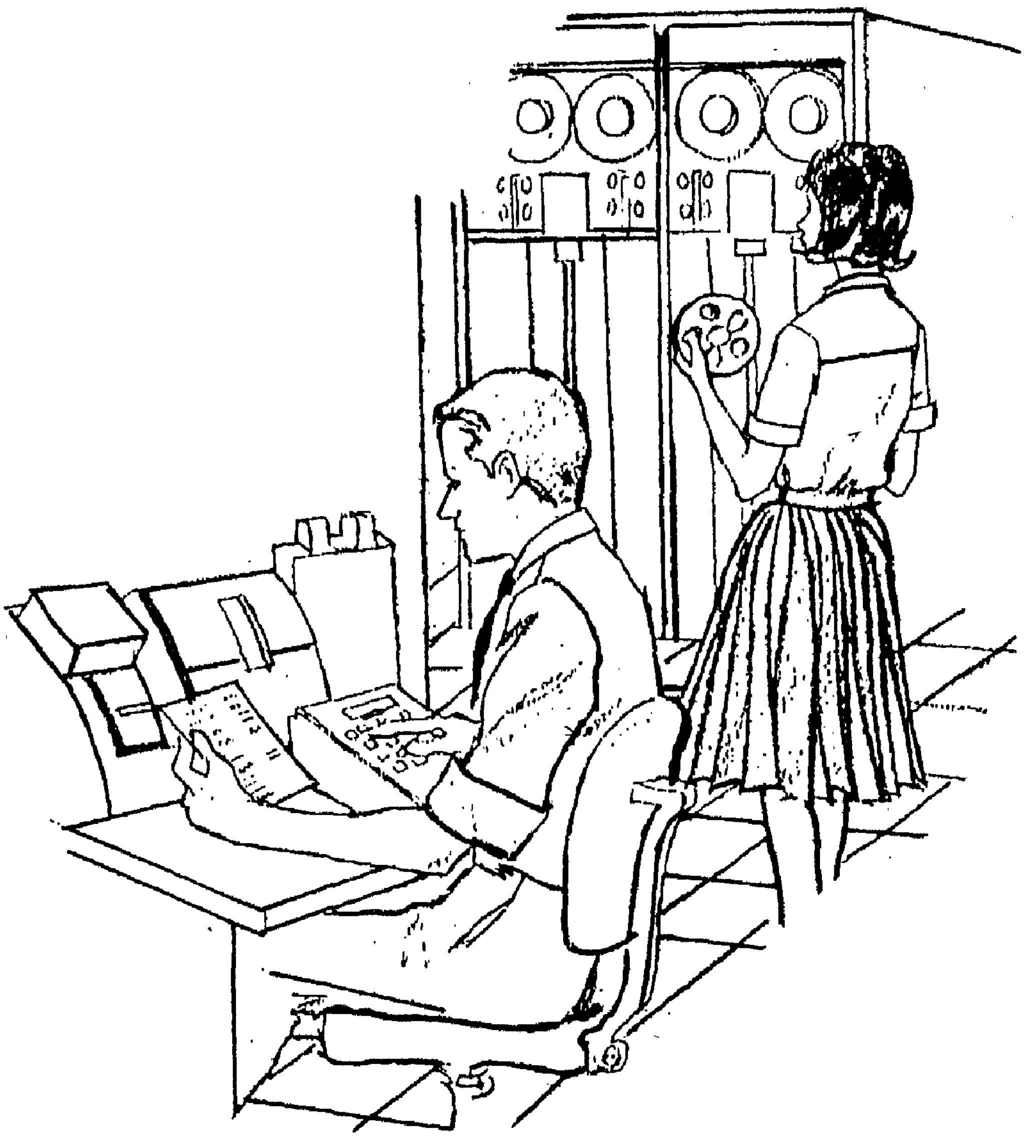
٣) **أن توضع أهداف محددة لكل شركة من شركات القطاع العام لتحقيقها ،** سواء كانت هذه الأهداف : رفع مستوى الأداء ، زيادة الإنتاج والإنتاجية ، زيادة المبيعات ، زيادة الصادرات ، ترشيد النفقات ، تقليل المخزون ، الإنتشار الجغرافي أو أي مجموعة أخرى من الأهداف . ليمكن محاسبة كل شركة على ما حققته من أهداف وضعت لها كل فترة زمنية.

٤) **يقتضي ذلك إعطاء فرصة متكافئة لوحدات القطاع العام مع الشركات المشتركة والخاصة ، طالما أن الظروف متماثلة من حيث طبيعة النشاط** . ولاشك أن تطبيق هذا المبدأ سيساعد على عدم إهتمام بعض الوحدات بالتحول إلى مشروعات مشتركة للتمتع بمزايا قانون الإستثمار وما يستتبعه من نظم متعلقة بالأجور والعمالة.

٥) **التوسع في إعطاء الصلاحيات المطلوبة للإدارة لتحقيق المرونة الكاملة ، مع محاولة التخفف من اللوائح الحكومية المعوقة.**

٦) الإهتمام بإعداد اللوائح النوعية الخاصة بكل قطاع ، بحيث تنطلق كل القطاعات طبقاً للأصول الموضوعية المتعارف عليها في كل قطاع.

٧) وضع ضوابط ومعايير محكمة للإختيار للمناصب الإشرافية الإدارية.



**نرجو أن نوجه النظر إلى أن الإدارة الحديثة في حاجة شديدة إلى قدرات إدارية تجيد فهم نظم المعلومات بحيث تكون قادرة على تفهم قاعدة البيانات والإعتماد على نظام جيد لمعالجة هذه البيانات لخدمة أهداف مختلف المشروعات ، ولاشك أن آثار إستخدام الحاسب الآلي في تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية بالإضافة إلى السرعة الفائقة في خدمة المشروعات واضحة للجميع .. فهل يمكن مقارنتها مثلاً بالآلة الكاتبة !!**

وتوضح الصورة أعلاه الوحدة المركزية لإدخال البيانات ومعالجتها.

٨) أ) **تعيين مجالس إدارات الوحدات الإقتصادية لفترات محددة لا تقل عن ثلاث سنوات تحفيزاً لجهدهم على تحقيق المزيد من النتائج** ، على أن تتم محاسبتهم وتجديد تعيينهم في المجالس في ضوء النتائج المحققة.

ب) **يراعي وضع شروط محددة للترشيح لعضوية مجالس الإدارة لضمان إختيار عناصر موضوعية صالحة ومعروفة بدورها الكبير في زيادة الإنتاج.** والبحث عن بديل آخر غير الإنتخابات لتمثيل العمال في مجالس الإدارة نظراً لطول الوقت والجهد الذي تستتبعه الإنتخابات وتأثيره في حجم الإنتاج.

ج) **وبالنسبة لمجالس إدارة الشركات التي حققت الأهداف الموضوعة لها ، فيقترح منحهم نسبة من الأرباح التي حققتها شركاتهم** ، لتميزهم عن مجالس إدارة الشركات التي لم تحقق أهدافها.

د) **ولتأكيد مبدأ فصل الملكية عن الإدارة ، يقترح تشكيل " مجلس مديرين " يكون لأعضائه صفة الوكالة عن المال العام** على أن يضم هذا المجلس أهم الأعضاء المعينين مثل مدير المصانع والمدير الفني والمالي والإداري ... إلخ بحيث يمكن تجديد أو عدم تجديد مدة رئاسة مجلس الإدارة مع إستمرار مجلس المديرين بإعتباره يضم مجموعة من الموظفين تسري عليهم اللوائح والقوانين التي تحكم الشركة من حيث الثواب والعقاب.

٩) **ترشيد سياسات العمالة المطبقة حالياً في القطاع العام** ، ومن أهمها :

أ) **التوسع في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب** ، مع النظر في تحويل التقارير السنوية للعاملين إلى تقارير دورية ، كل ثلاثة أشهر مثلاً.

ب) **رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين** ، عن طريق تنظيم دورات تدريبية مستمرة لهم والتطبيق العملي لمعايير تقييم الأداء ، لتكون أساس إعطاء البدلات والحوافز والبدلات النقدية.

ج) **عقد دورات تدريبية لأعضاء مجالس إدارة الشركات المنتخبين من قبل الإتحاد العام للعمال ، قبل ممارستهم لعملهم داخل المجلس.**

١٠) **إعطاء الحرية للوحدات الإقتصادية للتوسع في نشاطها بوسائلها الذاتية بما في ذلك حق إحتجاز جزء من أرباحها ، بعد دفع نصيب مناسب للدولة مقابل حقوق رأس المال ، بموافقة الجمعيات العمومية وبالتنسيق مع أجهزة التخطيط وبنك الإستثمار القومي.**

١١) **زيادة فاعلية الجمعيات العمومية لشركات القطاع العام** ، بضم خبراء من الخارج إلى عضويتها ، وتمثيل مصالح المستهلكين ، وإعطاء الحق لمالكي الأسهم من القطاع الخاص لممارسة حقهم في الرقابة بما يتناسب مع حقوقهم في الملكية فضلاً عن ضرورة نشر ميزانيات وحساب الأرباح والخسائر للوحدات العامة.



تحرص مختلف المشروعات على حسن إختيار القوى الوظيفية في مختلف التخصصات ، وأن يسود بينهم جميعاً روح التعاون الصادق لتحقيق الجودة المتواصلة في الإنتاج والخدمات . والجدير بالملاحظة أن سكرتير أو سكرتيرة المكتب تعتبر من أعضاء الفريق ، ودور السكرتير هام جداً في تحقيق عنصر التنسيق ، وتحقيق الكفاية.

والصورة أعلاه توضح أنه طالما يوجد أكثر من واحد فينبغي مراعاة عناصر التنظيم الجيد لتهيئة المناخ المناسب للعمل.

١٢) **معاونة أجهزة الحكم المحلي لوحدات القطاع العام الموجودة داخل حدودها بغرض إزالة العقبات وحل المشاكل والتنسيق المحلي** ، وذلك مع مراعاة عدم التدخل في النواحي الفنية لإدارة هذه الشركات.

١٣) **تأكيد دور الجهاز المركزي للمحاسبات في الرقابة والمحاسبة وتقييم الأداء** لكل وحدات القطاع العام والشركات القابضة مع توافر عنصري السرعة والعلانية لهذه التقارير.

**ثانيا : الخلل في الهياكل المالية لبعض شركات القطاع العام :**

**إن الهياكل المالية الحالية لبعض شركات القطاع العام قاصرة عن أن تفي بالأغراض التي أنشئت هذه الشركات لتحقيقها** ، ومن أهم أسباب القصور في الهياكل المالية :

١) **إلزام بعض شركات القطاع العام بتسعير منتجاتها بأقل من الأسعار الإقتصادية** ، مما إنعكس أثره على إختلال الهياكل التمويلية لهذه الشركات.

٢) **عدم التفرقة دائماً بين رأس المال الثابت اللازم** لإقتناء الأصول الرأسمالية من أراض ومبان وآلات ، **ورأس المال العامل اللازم لتغطية إحتياجات الدورة الإنتاجية.**

٣) **قصور راسمال بعض الشركات عن تحقيق الأغراض الأساسية التي أنشئت لتحقيقها** ، فإما أن رأس المال كان محدوداً في البداية عاجزاً عن الوفاء بكل المتطلبات المالية لبعض الشركات أو أن رأس المال كان كافياً ولكنه لم يُسَدَّد بالكامل حتى الآن ، الأمر الذي

يستلزم إعادة النظر في حجم رأس المال المناسب لطبيعة وحجم النشاط الإقتصادي لهذه الشركات.

٤) **عدم كفاية الفوائض المالية المتبقية لدى شركات القطاع العام للقيام بعمليات الإحلال والتجديد والتوسعات الرأسمالية اللازمة لنشاطها** ، بعد القيام بتحويل نسبة كبيرة وثابتة من الفوائض إلى الخزانة العامة للدولة.

٥) **تضخم حجم المديونيات بين بعض شركات القطاع العام وبعضها البعض ، وفيما بينها وبين الحكومة.**

٦) **قيام بعض شركات القطاع العام بالإقتراض لفترات قصيرة الأجل** من وحدات الجهاز المصرفي ، لتمويل نشاط إستثماري متوسط أو طويل الأجل بطبيعته.

٧) **عدم كفاية مخصصات الإستهلاك المحتجزة في الماضي لإحلال الأصول الرأسمالية** ، ولعل من أسباب هذا القصور إحتساب المخصصات على أساس القيمة الدفترية رغم إتجاه أسعار الأصول الثابتة إلى الإرتفاع المستمر نتيجة التضخم.

**وقد يكون من المناسب لحل هذه المشكلات الإهتمام بما يلي :**

١) **الإسراع إلى تصويب هياكل رؤوس أموال شركات القطاع العام بكل أو بعض الصور التالية :**

أ) **زيادة رأس مال بعض الشركات** وسداد ما لم يتم سداده منه حتى الآن.

ب) **إمكان طرح جزء من أسهم بعض شركات القطاع العام للإكتتاب العام** بعد عرضها على العاملين ووضع الترتيبات المناسبة للنجاح والتَدَرُّج في ذلك.

ج) **طرح سندات في السوق الداخلي** للإقتراض لتمويل إستثماراتها.

د) **الحق في إعادة التكوين بالمشاركة في ظل مشروع قانون الشركات الجديد أو في ظل قانون إستثمار رأس المال العربي والأجنبي والمناطق الحرة.**

ولاشك أن الأخذ ببعض الأساليب الجديدة لتمويل إستثمارات القطاع العام ذاتياً سيخفف من العبء الواقع حالياً على الموارد العامة للدولة ، سواء كان ذلك بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية ، ويساعد في نفس الوقت على تعبئة المزيد من المدخرات وتحويلها إلى إستثمارات ، فضلاً عن إعطاء الدفعة المطلوبة حالياً لتنشيط سوق رأس المال في مصر.

٢) **إعطاء الأولوية في إستثمارات وحدات القطاع العام لرأس المال الوطني** مع وضع التيسيرات المناسبة من جانب البنوك لشركات القطاع العام.

٣) **إعادة النظر في السياسة الحالية لتوزيع أرباح شركات القطاع العام ، بحيث يسمح بإحتجاز ما تراه الجمعية العمومية مناسباً للوفاء بإحتياجات الإحلال والتجديد ، بدلاً من إستمرار العمل بالنظام الحالي الذي يستند إلى التنميط وإخضاع التوزيعات لقواعد موحدة لا تراعي الظروف الخاصة لكل وحدة إقتصادية ،**

ولاشك أن للسياسة الضريبية دوراً أساسياً في هذا الشأن لتأثيرها المباشر على فوائض الشركات المختلفة بما فيها شركات القطاع العام ، وبالتالي نسبة الفائض اللازم لمواجهة إحتياجات التجديد والتطوير والنمو.

٤) **الإسراع بحل مشاكل الطاقات العاطلة في شركات القطاع العام ، والنظر في سياسات المخزون من مستلزمات الإنتاج والمنتجات النهائية** ، لتأثير كل منها الواضح على هياكل التمويل والأسعار والفوائض والسيولة.

٥) **ضرورة إحكام الرقابة على عمليات تحصيل مديونيات وحدات القطاع العام** ، سواء لدى الحكومة والهيئات الإقتصادية أو الوحدات المثيلة أو لدى الغير ، لتوفير السيولة الذاتية ، وكشف الإنحرافات بين أجهزة التحصيل والمدينين لهذه الوحدات.

٦) **إعطاء وحدات القطاع العام قدراً من الحرية في ضوء الخطة المعتمدة لكل وحدة في التصرف في جزء من حساباتها بالنقد الأجنبي لإستخدامه في أغراضها الإنتاجية وبالذات زيادة صادراتها** ، دون الحصول على تراخيص مسبقة بذلك ، على أن يكون لكل وحدة تباشر عمليات التصدير إلى الخارج حق الإحتفاظ بالعملات الأجنبية فيما يزيد على خطتها التصديرية المعتمدة.

٧) **إعادة النظر في النسبة المخصصة للخدمات المركزية لوحدات القطاع العام (١٠٪) ، بإعتماد تخصيصها للعاملين في كل وحدة للقيام بمشاريع جماعية لحل المشاكل الملحة كالإسكان** ، بدلاً من ذهابها للوعاء العام.

٨) **ضرورة تحديد قيمة الأصول الرأسمالية والمبالغ المخصصة سنوياً للإستثمارات ومديونيات مختلف وحدات القطاع العام** ، مع نشر الميزانيات وحساب الأرباح والخسائر سنوياً على الشعب ، المالك الحقيقي لهذه الشركات.

**ثالثا : سياسات التسعير :**

لعل من أهم المشاكل التي تواجه أغلب شركات القطاع العام ، هي **مشكلة التسعير بسبب تدخل سلطات الدولة لتحديد سعر لمنتجاته أو خدماته لحماية اصحاب الدخول المحدودة ، وبالتالي يحدث تباين بين السعر الإقتصادي الواجب بيع هذه المنتجات به أو تقديم هذه الخدمات على أساسه وبين السعر الإجتماعي المعلن من جانب سلطات الدولة والملزم في نفس الوقت لهذه الشركات.**

ونتيجة للتباين بين السعر الإقتصادي الواجب البيع به ، والسعر الإجتماعي الذي قد تقرره الدولة لإعتبارات معينة ، وهو بطبيعته أقل من السعر الإقتصادي ، **أن تنشأ سوق سوداء لأغلب هذه المنتجات.**

وبالتالي يحدث التهافت على شراء هذه السلع من جانب القادر وغير القادر ويخلق بالتبعية سوقاً سوداء لهذه المنتجات ، تحرم المستهلك النهائي بالذات غير القادر من الهدف الإجتماعي الذي راعته سلطات الدولة للتسعير.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد ، **ولكن تنشأ فئة تتخصص في الحصول على هذه السلع المُسَعَّرة لتعيد بيعها بالسعر الإقتصادي ، وبالتالي يذهب الدعم إلى غير مستحقيه** وتثري فئات على حساب فئات أخرى ، بل وعلى حساب المجتمع بأسره وتزيد بالتبعية الأعباء الواقعة على الموازنة العامة

للدولة من عام إلى آخر ، وفضلاً عن ذلك ، فإن إستمرار هذه السياسة يؤدي إلى تبديد الموارد الإقتصادية المحدودة للمجتمع ، فضلاً عن عدم دقة الحسابات الإقتصادية في تخصيص الموارد على المستوى القومي ، **الأمر الذي يتطلب إرساء قواعد إقتصادية جديدة للنفقة والأسعار والأرباح.**

وقد يكون من المناسب لحل هذه المشكلات الإهتمام بما يلي :

طالما أن المجتمع يهدف إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لمختلف الشركات ، ومن أهمها وحدات القطاع العام ن لذلك **وجب إعطاء الحرية اللازمة لهذه الشركات لإدارتها نفسها بنفسها** ، ومن هذا المنطلق ، يجب تحرير شركات القطاع العام من الإعتماد على الدولة ، ولعل من أهم الوسائل اللازمة لهذا التحرير **إعادة النظر في سياسة التسعير وفقاً للقواعد العامة التالية :**

١) **أن يكون أساس التسعير هو السعر الإقتصادي** ، الذي يسمح بتغطية نفقات الإنتاج مع إضافة هامش ربح معقول يتناسب مع نوعية السلع المنتجة.

٢) **إعادة النظر في سياسات التسعير الحالية لشركات القطاع العام** بحيث يتم تحديد أسعار السلع الضرورية لأفراد الشعب بسعر يكفل التكاليف المتغيرة للإنتاج على الأقل ، أما السلع الكمالية فَتُسَعَّر على أساس يكفل تحقيق ربح مناسب يُمَكِّن من إسترداد تكلفة رأس المال المستثمر لتمويل متطلبات الإحلال والتجديد.

٣) **فصل سياسة الدعم عن سياسة التسعير** ، ففي الحالات التي ترى فيها الدولة ضرورة لتوفير السلع أو الخدمات بأسعار إجتماعية لصالح الطبقات غير القادرة ، فلابد أن يتم ذلك بشراء الدولة لهذه المنتجات من الشركات المختلفة بالأسعار الإقتصادية وإتاحتها

للمستهلكين بالأسعار الإجتماعية التي تراها مناسبة (مخفضة) ، على أن تتحمل الخزانة العامة للدولة الفارق بين السعرين الإقتصادي والإجتماعي مع القضاء على فئة الوسطاء.

٤) **التأكيد على ضرورة ربط السعر بالمواصفات الفنية للمنتج** ، على أن تخضع كل السلع المنتجة محلياً في مختلف القطاعات لهذا المبدأ.

٥) **ضرورة الإستمرار في سياسة حماية الصناعات المحلية الناشئة من المنافسة السعرية للمنتجات الأجنبية المستوردة ، طالما كانت هذه الحماية محددة من البداية بفترة زمنية معينة ولخدمة أهداف إستراتيجية.**

٦) أما بالنسبة للسلع المستوردة من الخارج فمن الواجب الإستمرار في خضوع أسعار بيعها لنسب أرباح محددة ، مع الخذ في الإعتبار النفقات الحقيقية لهذه السلع.

٧) **ضرورة وضع سياسة قومية للأسعار** ، بما يكفل ربطها بالمتغيرات الثلاثة الأساسية : الإنتاج والإنتاجية ، مستوى المرتبات والأجور على المستوى القومي والقطاعي ، نفقات المعيشة ، ليمكن تحقيق التناسب المطلوب بين مستويات الأسعار من ناحية ثانية ، ومستوى المرتبات والأجور من ناحية ثالثة.

**وبالتالي يتم ربط الأجر بالإنتاج كماً ونوعاً على مستوى مختلف الوحدات الإنتاجية ، لتكون الزيادة في الأجور نظير زيادة حقيقية في الإنتاج والإنتاجية** ، فيزيد الإنتاج على المستوى

القومي ، ونتجنب الإرتفاع المستمر في مستويات التضخم والأسعار.

٨) ولوضع الإقتراح السابق موضع التطبيق العملي **لابد من إنشاء المجلس الأعلى للأجور والأسعار والإنتاج.**

رابعا : **الطاقة العاطلة :**

**الطاقات العاطلة بمفهومها الواسع تعني الفاقد أو الضائع الناجم عن ضعف كفاية الأداء لأي من عناصر الإنتاج** أو سوء إستخدامه في وحدات القطاع العام وهناك أسباب متعددة لذلك ، من أهمها :

١) **عدم كفاية الإدارة والنظم الإدارية :**

أ ) قصور نظم التنسيق والتقييم والمتابعة.

ب) عدم وضوح سياسات الثواب والعقاب.

ج) عدم دقة معدلات الأداء ، أو الإلتزام بها.

د) كثرة اللوائح والنظم الإجرائية ، مع تخلف العديد منها.

٢) **قصور الهياكل المالية :**

أ ) عدم كفاية الفوائض المالية.

ب) عدم توافر السيولة النقدية في المواعيد اللازمة وتأثيره على معدلات التشغيل.

ج) نقص العملات الأجنبية لشراء مستلزمات الإنتاج في المواعيد المناسبة.

د) الإختلال في مستوى الأجور بين وحدات القطاع العام والقطاع المشترك والخاص مما أدى إلى التراخي في العمل في بعض الحالات.

هـ) عدم إتمام عمليات الإحلال والتجديد والصيانة في مواعيدها المحددة.

٣) **قصور العمالة :**

أ) عدم وضوح القيمة الذاتية للعمل ، والتركيز على الحقوق وتراخي البعض في القيام بالواجبات.

ب) وجود فائض من العمالة في بعض الشركات.

ج) **عدم وجود نظم متطورة للتدريب المرتبط بالتطور التكنولوجي المستمر لوسائل الإنتاج.**

٤) **قصور المرافق** : سواء مشاكل إنقطاع التيار الكهربائي أثناء ساعات العمل أو التغيير المفاجئ في الضغط ، أو مشاكل النقل والتخزين وبالذات مشاكل التفريغ والتخليص في الموانى.

٥) إتجاه بعض الشركات إلى عدم التوسع في إنتاجها ، حتى لا تزيد خسائرها نتيجة لسياسة التسعير المطبقة.

٦) عدم إلتزام بعض وحدات قطاع التشييد ببرامج الإنشاءات وتركيب الأصول الثابتة للمشروعات في مواعيدها.

وقد يكون من المناسب حلاً لهذه المشكلات الإهتمام بما يلي :

لما كانت الطاقات العاطلة – بمفهومها الواسع – تمثل خسارة على مستوى الوحدة وعلى المستوى القومي ، بسبب نقص المعروض من السلع والخدمات مما يؤدي إلى الإعتماد على إستيراد المزيد من السلع من الخارج ، لذلك ينبغي التركيز على سرعة إستغلال الطاقات العاطلة ، لاسيما وأنها لا تحتاج في كل الأحوال إلى إستثمارات كبيرة.

١) تحديد الطاقات العاطلة في جميع عناصر الإنتاج وفي جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية.
٢) التَعرُّف على أسباب الطاقات العاطلة بما في ذلك الفاقد والضائع.
٣) تحليل نتائج القياس ووضع المقترحات العلمية والعملية اللازمة للقضاء على الفاقد أو الضائع بما يناسب ظروف وإحتياجات كل وحدة.
٤) إتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب للقضاء على هذا الفاقد أو الضائع.

أنه لنجاح الخطوات السابقة **فإن الأمر يستلزم توافر نظام التكاليف المعيارية أو النمطية العلمية الواقعة على مستوى كل وحدة إقتصادية إنتاجية أو خدمية** تراعي فيها ظروف العمل في كل من تلك الوحدات ، ومن خلال هذه النظم يمكن التَعَرُّف على كمية الفاقد أو الضائع بالنسبة لكل عنصر وتحديد مراكز المسئولية عنه.

**خامسا : مستوى جودة المنتجات والخدمات :**

**لقد ظل القطاع العام في مصر يعمل فترة طويلة في غياب من المنافسة الحقيقية الداخلية والخارجية** ، وكانت ظروف السوق المعروفة من تزايد سريع في الطلب على شتى السلع والخدمات بما يفوق قدرة الإنتاج المحلية وإمكانات الإستيراد من العوامل التي ضمنت للقطاع العام سوقاً محلية مضمونة **مما أدى إلى تراخي جهوده في موضوع الجودة وتطوير الإنتاج علاوة على أن التصدير كان أغلبه يتم لدول الإتفاقيات.**

**والواقع أن مشكلة جودة الإنتاج من أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع العام حالياً** حيث أن المستهلك يفضل بعض السلع البديلة كلما أتيح له الإختيار وبعد أن توفرت المنافسة داخلياً عن طريق الإستيراد.

وينبع هذا الحكم أساساً من المستهلك وينتهي إلى المستهلك ، **ويتعين على المنتج في القطاع العام أن يعمل جاهداً على إشباع رغبات المستهلك وإكتساب رضائه خاصة في مجال الأسواق التصديرية.**

وقد يكون من المناسب حلاً لهذه المشكلات الإهتمام بما يلي :

١) **ضرورة تغيير نظرة القطاع العام إلى السوق نظراً لتغير وضع السوق الحالي** إذ أن السوق المحلية الراهنة لا تهيئ له الفرصة الإحتكارية التي كانت موجودة في الماضي ، ومن ثم **ضرورة** دراسة **رغبات المستهلك ورسم خطط الدعاية والترويج وخدمة العملاء.**

٢) **أهمية خلق جيل جديد من قيادات القطاع العام يتفهم المراحل المتكاملة للجودة الإقتصادية** للمنتج وتحقيق متطلباتها خدمة للمستهلك المحلي وحفاظاً على القدرة التنافسية في الأسواق الخارجية.

٣) **مستوى الأجور له إنعكاسات على جودة الإنتاج** فهو من جهة يمثل عاملاً إقتصادياً ونفسياً على العاملين ومدى رضاهم عن العمل وإخلاصهم له ، ومن جهة أخرى **فإن إنخفاض الأجور يؤدي إلى خروج الكثير من العمالة الفنية** المدربة للعمل بالخارج مما يؤدي إلى نقص العمالة الفنية المتاحة بالداخل ومن ثم مستوى جودة المنتجات.

٤) **مطلوب مزيد من الإنفاق على البحث التطبيقي التكنولوجي الذي يوجه لظروف الصناعة في مصر ولظروف التطور الإقتصادي والإجتماعي بها** ، وذلك لتحقيق أفضل الوسائل والبدائل للإنتاج.

٥) **توفير فرص الإحتكاك بالأسواق الخارجية** للأخذ بالسياسات والإستراتيجيات المعمول بها في تلك الأسواق الحرة المتقدمة.

٦) العدول عن سياسة التخصيص النوعي في تنظيم وحدات القطاع العام والتي **حجبت السوق عن جهاز الإنتاج وباعدت بين الوحدات الإنتاجية ومؤشرات التسويق في حين أن حلقات الجودة تستلزم تعرف أجهزة الإنتاج على أوضاع السوق ومتابعتها** وملاحقة تطوراتها لتصميم الإنتاج بما يتمشى وخدمة المستهلك وإكتساب ثقته سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية.

٧) **تمكين الوحدات الإنتاجية من الحصول على مستلزمات الإنتاج من مصادرها السليمة** وطبقاً للمواصفات والتوقيت المناسب.

٨) تدبير الموارد التي تسمح للوحدات الإنتاجية بتوفير إحتياجات الصيانة السليمة وكذا إحتياجات الإحلال والتجديد والتطوير ومعالجة أية إختناقات في خطوط الإنتاج.

٩) **ضرورة ربط نظم الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية بجودة الإنتاج.**

١٠) ضرورة توفير متطلبات المرحلة الأخيرة من مراحل جودة الإنتاج التي تعتبر من أهم المراحل وهي **مرحلة رضاء المستهلك عن السلعة** ، لأنها مرحلة تحكمها عناصر متعددة منها : الزمان الذي تقدم فيه السلعة للمستهلك ، المكان الذي تقدم فيه السلعة للمستهلك ،

مستوى خدمة السلعة بعد البيع خاصة بالنسبة للسلع الإستهلاكية المعمرة كالسيارة والثلاجة والغسالة والتليفزيون والراديو.

١١) **دعم إمكانيات الأجهزة الرقابية مثل الهيئة العامة للتوحيد القياسي ومصلحة الرقابة الصناعية ومصلحة الكيمياء وهيئة تنمية الصادرات والأجهزة الصحية حتى نضمن حجب أي إنتاج معيب عن السوق** ، مع ضرورة تعامل تلك الأجهزة مع وحدات القطاع العام بنفس المعايير والضوابط التي يتم التعامل بها مع القطاع الخاص.

**سادسا : المجالات المناسبة لنشاط القطاع العام :**

تقوم فلسفة نظامنا ، التي تبلورت في دستورنا الصادر في سبتمبر ١٩٧١ **على التوازن بين الصالح العام والصالح الخاص.**

ومن ثم كان لكل من القطاع العام والقطاع الخاص ، بما في ذلك التعاونيات ، دور في حياتنا الإقتصادية ، دون إحتكار أو إستبعاد لأي منهما من أي نشاط من الأنشطة الإقتصادية ، حقيقة أن القطاع العام هو الذي يقود التقدم في جميع المجالات ويتحمل المسئولية الرئيسية في خطة التنمية (مادة ٣٠ من الدستور) إلا أن الملكية الخاصة المتمثلة في رأس المال غير المستغل ، لها وظيفتها الإجتماعية في خدمة الإقتصاد القومي وفي إطار خطة التنمية (م ٣١ من الدستور).

وفي ضوء هذا المبدأ العام وبعد عرضنا للمشكلات التي تواجه القطاع العام. وما قد يكون مناسباً من حلول وإمكانات للتطبيق .

**فينبغي إذن أن يركز القطاع العام نشاطه بالدرجة الأولى في المجـالات التالية :**

١) المشروعات الإنتاجية الأساسية ذات الأهمية القومية والمتطلبات الرئيسية للمجتمع كالإسكان الشعبي والأمن الغذائي وكذلك المشروعات ذات الطبيعة الإحتكارية.

٢) الصناعات الإستراتيجية المتعلقة بالأمن القومي ، فإنتاج السلاح والحديد والصلب من الصناعات الإستراتيجية ، كما أن إنتاج رغيف الخبز من أهم هذه الصناعات.

ويجب أن يكون لوحدات القطاع العام دور أساسي في المجالات التالية :

أ) أعمال البنوك وشركات التأمين بإعتبارهما ركناً أساسياً في الهيكل الإقتصادي.

ب) العمل في مجال التجارة للسلع الوسيطة والخامات في حدود الصفقات المؤثرة والأعمال الكبيرة التي لا يستطيع أفراد القطاع الخاص القيام بها.

**ج) إقامة المشروعات بالريف بإختلاف نوعياتها ، مع مراعاة ألا يكون ذلك على حساب الأرض الزراعية.**

د) المساهمة الفورية في مشروعات التكامل بين مصر والسودان ، وبصفة خاصة في مجالات الزراعة وتربية الماشية.

٣) بعض الصناعات التحويلية ذات نطاق التشغيل الكبير والإستثمارات الضخمة التي قد يحجم عنها القطاع الخاص.

٤) **يجوز للقطاع العام الدخول مشاركاً في مشروعات مع القطاع المشترك أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني في بعض المحافظات لإحداث التوازن القطاعي في مجالات محدودة مثل** الأمن الغذائي والإسكان الشعبي والمشروعات السياحية ذات النطاق الكبير.

٥) مراعاة توطين المشروعات الجديدة بما يساعد على الإقلال من الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن لإعادة توزيع السكان في مختلف مناطق الجمهورية ، وتعمير المناطق غير المأهولة والنائية والأقل دخلاً.

٦) تنمية التجارة الخارجية وخاصة التصدير ، مع تحقيق المنافسة البناءة بين القطاع العام وبقية القطاعات.

٧) **الإنسحاب التدريجي للقطاع العام – وبقدر الإمكان – من عمليات التسويق والتوزيع الداخلي للسلع الإستهلاكية ، على أساس تدعيم دور القطاع التعاوني في عملية التوزيع الداخلي ، مع إيجاد المنافسة البناءة بين الجمعيات التعاونية وبين وحدات القطاع العام والقطاع الخاص ، إذ يمكن أن يسهم إنتشار الجمعيات التعاونية بين العاملين في الحكومة والقطاع العام في دعم فعالية النشاط التعاوني وفي حل مشاكل التوزيع والأسعار للطبقات محدودة الدخل.**

٨) إعادة النظر في المشروعات الصغيرة الخاسرة التي تعتبر عبئاً ثقيلاً على الدولة والتي لا يوجد مبرر لاستمرار تبعيتها للقطاع العام ، بعد إعطائها فترة زمنية جديدة ، وتصحيح سياسة التسعير.

٩) ضرورة قيام القطاع العام بعملية ترويج للمشروعات التي لا يستطيع القطاع الخاص إرتيادها أو تحمل مخاطرها ، ويكون ذلك بتشجيع النشاط المختلط بين القطاعين العام والخاص.

**من خلال الإستعراض السابق للمشاكل التي تقابل القطاع العام وأساليب مواجهتها ، يمكن توجيه وتركيز الإهتمام على النقاط التالية :**

١) ضرورة الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة علماً وعملاً ، لإعطاء وحدات هذا القطاع حرية الحركة اللازمة في إتخاذ القرارات ، لإمكان محاسبتها على النتائج في ضوء الأهداف المحددة الموضوعة لها سلفاً.

٢) ضرورة إعطاء الوحدات الإنتاجية والخدمية الحرية الكاملة في إتخاذ قراراتها بعيداً عن سيطرة الوزارات وتدخلها المستمر في عمليات الإدارة اليومية في بعض الحالات . ولا يعني ذلك – بالضرورة – عدم إلتزام هذه الوحدات بالخطة العامة للدولة سواء في مجال الإستثمار أو الإنتاج.

٣) أن يقتصر دور الوزارات على إصدار القرارات التنظيمية والتطبيقية لمجالات الإنتاج والخدمات وإصدار التراخيص المختلفة في هذا الشأن.

٤) إن النظام المناسب لإدارة وحدات القطاع العام ، هو الشركات القابضة بحيث يمتلك الشعب رأس مال الشركة القابضة ، وتؤول إلى الشركات القابضة ( المحفظة ) نصيب الدولة في رؤوس أموال وحدات القطاع العام.

٥) **تملك الشركات القابضة نوعين من الشركات :**

أ) شركات ذات نشاط إقتصادي واحد مثل صناعات الغزل والنسيج والصباغة والتجهيز.

ب) شركات ذات أنشطة مختلفة مثل بنوك ، تأمين ، شركات إنتاج وخدمات.

٦) ضرورة إحتفاظ كل شركة من شركات القطاع العام بكيانها القانوني المستقل ، على أن تتبع كل شركة من الشركات شركة قابضة تمتلك نصيباً في رأس المال العام ، وتساهم في وضع الخطوط العريضة لنشاط الشركات الفرعية التابعة لها ، ويتم تفويض مجلس إدارة كل شركة أو وحدة إنتاجية في أكبر قدر ممكن من الصلاحيات لمباشرة أوجه نشاط الشركة ، وتختص الشركة القابضة بالجوانب الرئيسية فقط للتخطيط والمتابعة لمجموعة الشركات التابعة لها.

٧) ضرورة التنسيق فيما بين الشركات القابضة وبعضها البعض من جهة وبين الشركات القابضة وأجهزة الدولة من جهة أخرى ، على أن يتم هذا التنسيق في مجلس يضم ممثلين عن الوزارات المعنية والشركات القابضة ، وبطبيعة الحال ينبغي أن يتلو ذلك عملية تنظيم العلاقة في إطار هذا المجلس بينه وبين الوحدات التابعة لها وذلك على أسس علمية سليمة تضمن المرونة في التنفيذ وكفاءة الأداء.

٨) يراعى في تحديد إختصاص كل من المستويات الرئيسية في إدارة القطاع العام عدم إستطالة قنوات الإتصال اللازمة لإتخاذ القرارات حتى يمكن بث الحركة ، والديناميكية ، وتحمل المسئولية في كل مستوى من المستويات.

# الخلاصـــة

أوضحنا في العديد من الفصول السابقة أهمية المعلومات الدقيقة لممارسة العملية الإدارية على كافة مراحل ومستويات البنيان الإداري ، حيث يُجمع علماء الإدارة والإقتصاد في العالم على أن المعلومات تعتبر رُكناً أساسياً في العمل الإداري ، ومن ثم فهي من المقومات الرئيسية لإستخدام أساليب بحوث العمليات بفاعلية ونجاح ، لذلك يقرر علماء الإدارة أن مشكلة القرار تزداد تعقيداً وتشابكاً في أغلب المواقف الإدارية الأمر الذي يتطلب توافر المعلومات الدقيقة والمُتجددة ، حيث أن المعلومات تعتبر عاملاً حاسماً في تحديد وصياغة المشكلة ، وإكتشاف الحلول البديلة ، وتوضيح إحتمالات العائد من كل بديل ، وبالتالي فهي أساس المقارنة والمفاضلة بين البدائل المختلفة ، لذلك ينبغي على المنظمات أن تبذل جهودها من أجل إقامة نظام متكامل للمعلومات يضمن توفير البيانات الدقيقة الصالحة للإستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك ، على أن يتحقق ذلك في إطار تحقيق تدفق المعلومات بين كل مستويات وأجزاء التنظيم بما يُحقق درجة عالية من الفاعلية لأساليب ونظم إتخاذ القرارات السليمة التي تُتخذ وفق منهجية النظام ككل وحل المشكلات نتيجة لطبيعة التفكير التي يفرزها ، وهذا يتطلب ضرورة إنشاء أساليب تدريبية وإدارية لتنمية المهارات والقدرات التي تشترك في وضع نظم المعلومات في خدمة الإدارة ، وأيضاً الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يكون عليه إتخاذ القرار في عالم دوائر الأعمال.

والجدير بالذكر أن القطاع العام في مصر يعاني العديد من المشكلات ، وذلك على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها وحدات القطاع العام في الإقتصاد القومي من حيث حجم وتوزيع الإستثمارات العامة ، وفرص العمل التي أتاحتها ، ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي ، ودورها في التصدير ، وإشتراكها في مشروعات الإنفتاح الإقتصادي ، إلاّ أن مؤشرات الربح والأداء قد أوضحت إنخفاضاً ملحوظاً في معظم الوحدات العاملة بمختلف القطاعات الإقتصادية ، الأمر الذي ينبغي معه الفصل بين المشكلات العامة الناتجة عن البيئة الإقتصادية ، والتي تتساوى أمامها شركات القطاع العام والشركات المملوكة ملكية فردية خاصة ، وبين المشكلات الخاصة بالسياسات المطبقة من قبل الحكومة على وحدات القطاع العام ، وكذلك الخاصة بالنظم واللوائح التي يعمل من خلالها ، لذلك عرضنا بشئ من التفصيل المشاكل التي تواجه القطاع العام وأساليب مواجهتها ، والإقتراحات الخاصة بالنسبة للمجالات المناسبة لنشاط القطاع العام.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق ما يأتي :

أ) ما هو المقصود بوظائف المعلومات للتنمية الإدارية ؟ وما هي مراحل إقامة نظام للمعلومات ؟.

ب) ما هو المقصود من إقامة نظام متكامل للمعلومات ؟...

ج) ما الذي نعنيه في نُظم المعلومات بـ / " منهجية النظام وحل المشكلات " ؟

*) " يرى علماء الإدارة أنه ينبغي أن يتوافر لدى الإدارة العليا في جميع المنظمات خُلاصة للكم الهائل من البيانات والإحصاءات التي لدى الأقسام المسئولة عن مختلف أوجه النشاط ، وذلك عن طريق بيانات مُلَخَّصة وليست تفصيلية ".

ناقش العبارة السابقة ، موضحاً معناها ومبناها بالنسبة للتطورات الإدارية لصالح المنظمات والمجتمع الذي تعمل فيه.

*) " تستعين إدارة الجودة بالعديد من الأشكال والخرائط التي توضّح تدفق العمل وما قد يقابله من عقبات ومشكلات ".

علّق على العبارة ، ثم أجب عن ما يأتي :

أ) وضّح أحد الأشكال والخرائط التي يُمكن الإستعانة بها في التعرُّف على العقبات والمشكلات.

ب) ما هو مفهوم نظريات إتخاذ القرارات ؟... ثم وضّح مستعينا بالهياكل التنظيمية أحد الأشكال العملية لإتخاذ القرار ، وكيفية إتخاذ القرار وفقاً لمنهجية النظام وحل المشكلات.

*) تناول بالشرح والتعليق مشكلات القطاع العام في مصر ، من حيث النظم الإدارية التي تحكُمُه ، والخلل في هياكله المالية ، والأسلوب الأمثل الذي تراه مناسباً لمواجهة وحل هذه المشكلات.

# الفصل الرابع عشر

# إدارة المكاتب ومصادر البيانات

## متطلبات إجراء البحوث :

من الحقائق العلمية المعروفة أن أي موضوع أو مشكلة تشغل بال المستويات المعنية والمسئولة في أي موقع سواء أكان تجارياً أو صناعياً أو زراعياً أو ثقافيا ... الخ .. فإن هذه المستويات المسئولة في المنظمات المختلفة **تلجأ إلى إجراء البحوث اللازمة لهذا الموضوع أو هذه المشكلة ، وعملية البحث تحتاج إلى العديد من الخطوات**[1] **المتتابعة** ، نذكر منها على سبيل المثال :

*) تحديد الحاجة للمعلومات
Establish the need for Information

*) تحديد أهداف البحث والمعلومات المطلوبة
Specify Research Objectives and Information needs

*) صياغة الفروض Hypotheses Formation

*) تحديد مصادر البيانات Determine Sources of Data

*) تصميم شكل البيانات في صورة مُجمَّعة
Develop the Data Collection Forms

*) تصميم العينة Design the sample

*) جمع البيانات Data Collection

*) معالجة البيانات Process the Data

*) تحليل البيانات Analize the Data

*) عرض نتائج البحث Present Research Results

---

[1] نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " قراءات في إدارة التسويق " ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ، طبعة ١٩٩٨ ، حيث تناولنا بالرسومات والشرح الخطوات المتتالية لعملية إجراء البحوث (الفصل الخامس عشر).

والذي يعنينا في هذا المقام **هو البحث عن المعلومات المطلوبة لإجراء البحث ، أي مصادر المعلومات Information Sources** ومصادر المعلومات **إما مصادر أولية Primary Sources ، أو مصادر ثانوية Secondary Sources** .

**وفيما يتعلق بالمصادر الأولية** فإن أهمها ، الملاحظة Observation والتجارب Experiment ، والبحث الميداني Survey ، والتقدير الموضوعي Subjective Estimation.

**أما فيما يتعلق بالمصادر الثانوية Secondary Sources** ، فأهمها معلومات الشركة Company Information ، والمصادر الخارجية Purchased Outside Sources ، والمطبوعات سواء أكانت كُتباً أو نشرات أو دوريات Publication ، والأجهزة الحكومية Government Agencies.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنّ **من بين مصادر المعلومات الأولية إستجواب الأشخاص** عن طريق الإتصال أو الملاحظة أي طرح الأسئلة على الأشخاص المختارين ، وكذلك معرفة الإتجاهات حيث أنها في غاية الأهمية فيما يتعلق بدراسة معظم الظواهر الإدارية ، ومنها الجانب الإدراكي الذي يهتم بالإعتقاد الشخصي تجاه الظاهرة قيد البحث ، والجانب العاطفي ويهتم بالشعور الشخصي تجاه الظاهرة قيد الدراسة ، والجانب السلوكي ويهتم بدرجة الإستعداد الشخصي للإستجابة سلوكياً تجاه الظاهرة موضوع الدراسة.

**وقد أوضحنا من قبل أن من بين مصادر المعلومات الثانوية المطبوعات ، وفي هذا المقام نوجه النظر إلى دور المكتبات المتخصصة[1] حيث أن من بين الخصائص البارزة للمكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات الإستعداد والمهارة في الحصول على المعلومات للمستفيدين حتى في الظروف الصعبة.** فقد يكون هناك حاجة مهمة للمعلومات لكن المواد التي تتضمن المعلومات ربما تكون غير معروفة أو نافذة أو تقع في مكان بعيد .

---

[1] ولمزيد من الإستفادة نوجه نظر الباحثين إلى بعض المكتبات المتخصصة وما صدر بشأنها على سبيل المثال :

*) Tallmang Johanna. The impact of the OCLC interlibrary loan subsystem on a science oriental academic library. Science & Technology Libraries. 1(2) : 27-33, 1980 Winter.

حيث يصف نشاطات الإعارة في نظام مكتبة معهد كاليفورنيا التقني حيث يتم إستخدام نظام (مركز الفهرس الآلي للمكتبات) في أوهايو . كما ناقش إستخدامات وأنواع الإعارة المختلفة.

**) Meyer, Roger; Schwartz, James. The Litcrature survey : policy for performance, evaluation and use. Special Libraries. 61(3) : 122-126. 1970 Mar.

يستعرض نتائج أحد الدراسات حول ميزات إستخدام موظفي المكتبة أو مركز المعلومات مقابل بحوث الإنتاج الفكري التي يؤديها الأفراد الباحثون من خارج المكتبة.

***) Planning for online search service in sci-tech libraries. Science & Technology Libraries. 1(1) : 1980 Fall.

برغم أن هذا العدد من مجلة (مكتبات العلوم والتقنية ) كُتب من وجهة نظر المكتبات العلمية إلا أنه يتضمن بعض المقالات المفيدة في التخطيط لخدمة البحث المباشر في حقول أخرى. كما يتناول المكتبات المتخصصة في الشركات والحكومة وكذلك المكتبات الجامعية والعامة.

****) Williams, Marline Databases - a history of developments and trends from 1966 through 1975, Journal of ASIS 28(7) : 71-78, 1977 Mar.

يغطي المقال جميع جوانب قواعد المعلومات ، عددها وموضوعاتها ، تكاليفها ، والمواصفات ، المستفيدون وتطبيقات المنظومات ( شبكة المعلومات ).

*****) Perez, Ernest Text enhancement; controlled - vocabulary vs. free text. Special Libraries, 73(3) : 183-192, 1982 July.

يستعرض بصورة عامة عملية البحث بالمصطلحات الحرة مقابل المقيدة وبالأخص في قواعد المعلومات التي تتضمن نصوصاً كاملة للمقالات.

ورغم هذه العقبات إلا أن موظفي المكتبات المتخصصة يحصلون في الغالب على المواد في الوقت المطلوب . **وهذه الإنجازات تعود لعدة عوامل منها مواقف المتخصصين وتقديرهم لأهمية الإستجابة لمتطلبات المستفيدين قدر الإمكان** ، فالإهتمام الفاتر بطلبات المستفيدين ليس من صفات موظفي المكتبات المتخصصة ، **أما العامل الثاني فيرجع لأسلوب المَكْتَبيين في إعتمادهم على زملاء المهنة** وغيرهم من المتخصصين ، وكذلك إطلاعهم الواسع حسب طبيعة السؤال الذي يرد إليهم . **أما العامل الثالث فهو الإبداع ذلك أن المَكْتَبيين في المكتبات المتخصصة يفخرون بكونهم حاذقين في حل المشكلات بل ويستطيبون التحديات.**

وتُدرك الإدارة العليا قيمة هذه الخدمات ، لذلك فهم إجمالاً يهيئون ميزانية كافية تُغَطِّي حتى الأساليب غير العادية التي يحصل بها موظفو المكتبة على المواد في الوقت المناسب.

## مديري المكاتب ومديري المكتبات :

يقوم الباحث بتحديد أهداف الدراسة ، ثم يضع الفروض التي يتوقع أنها تساعد على تفسير مشكلة البحث ، ثم يتبع ذلك الخطوة الخاصة بتحديد مصادر البيانات ، ومن هنا نجد أن مديري المكاتب في الخارج بالإضافة إلى إلمامهم بكل ما هو داخل منظماتهم ، فإنهم على صلات وثيقة مع مديري المكتبات المتخصصة ، وغيرها من مصادر البيانات ، وعلى وجه الخصوص إذا ما كانت هناك معلومات متوافرة داخل المنظمات التي ينتمون إليها ، وما إذا كانت هذه المعلومات تُسهم في تدعيم البحث ، أم أن البحث يحتاج إلى مصادر خارجية. فالمصادر الداخلية تتضمن الأبحاث السابقة وملفات وسجلات المنظمات ، بينما تتضمن المصادر الخارجية للبيانات

تقارير الأبحاث التجارية ومجلات وتقارير الصناعة والتقارير الحكومية ، فإذا وجد مدير المكتب البيانات المناسبة للمعلومات المطلوبة ، فينبغي أن يتأكد من دقتها لأن سمعة المنظمة تتوقف على دقة البيانات المقدمة ، وتعتبر دليلاً على مصداقيتها. أما إذا لم تتوافر البيانات داخل المنظمة فإن مدير المكتب **يساعد على توفير بيانات جديدة عن طريق صلاته** ، إما عن طريق البريد ، أو التليفون ، أو المقابلة الشخصية ، إلى غير ذلك من الوسائل والأساليب المتاحة ، علماً بأن ما يقوم به هو من قبيل المعاونة فقط ، **لإن الباحث أو فريق البحث عليه أن يقوم أصلاً بكافة الخطوات العلمية المتتابعة التي يتطلبها إجراء البحث.**

**مثل لمصادر بيانات تسويقية :**

**والجدير بالذكر في هذا المقام أن نوجه النظر إلى أنه يتوافر الآن فيض مستمر ومتزايد من البيانات عن كل موضوع يخطر على البال ،** بل إن هذه المعلومات – في الواقع – كثيرة جداً **بحيث يجد حتى أمناء المكتبات والباحثون المُتَمَرسون صعوبةً كبرى في الإلمام بمواطنها والإشراف عليها من عل.**

**غير أن من الضروري للباحثين التسويقيين أن يعرفوا المصادر الرئيسية للبيانات المنشورة إذا أرادوا أداء أعمالهم بما يناسبها من تخصص وإبداع** ، وقد أُعِّد ثَبْتُ المراجع هذا للتعريف ببعض المصادر

المنشورة التي قد تكون لها فائدة كبرى في عثور الباحث على[1] المعلومات الإقتصادية والتسويقية.

There is in existence today a continuing and ever increasing flood of information on almost every conceivable subject-so much of it, in fact, that even librarians and seasoned researchers have a difficult time keeping on top of it all. Yet it is important for market researchers to become familiar with the major sources of published information if they hope to do a competent job. This bibliography has been compiled to introduce you to some of the published sources that may be of most use in finding economic and marketing information.

**ونُوجِّه النظر هنا إلى البيانات الثانوية secondary data** وهو مُصْطَلَح يُستخدم عادة لِيَدُلّ على البيانات التي جمعها أو نشرها شخص غير الشخص التي يستخدمها الآن.

ويدل مصطلح البيانات الأولية Primary data من ناحية أخرى على البحث الأصلي الذي يقوم به الشخص من أجل المشروع المُعَيَّن الذي هو بصدده.

[1] للراغبين في مزيد من المعرفة يمكن الرجوع إلى مرجعنا بعنوان " قراءات في إدارة التسويق " تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٨ ، وعلى وجه الخصوص الفصل السادس عشر " ملاحظات حول مصر ومصادر البيانات التسويقية الخارجية ".

**ونرجو ملاحظة أن قائمة ثبت المراجع bibliography تتضمن فيما تتضمن وصف البيانات الخارجية external data وهي تتميز عن البيانات الداخلية internal data** التي هي عبارة عن السجلات الكثيرة المفيدة التي تحتفظ بها الشركة مثل سجلات المبيعات ، وبيانات التكاليف ، وبيانات الجرد.

**أما البيانات الخارجية فهي تلك التي جمعتها مصادر خارج المُنشأة مثل الوكالات الحكومية والجمعيات وخدمات التسويق[١] التجارية ، والصحف ، أي أن القائمة تصف وتناقش مصادر الإحصائيات الحكومية ، والإحصائيات غير الحكومية ، والإحصائيات الصناعية والإحصائيات الخارجية الأجنبية ، وخدمات السوق وكتب الدليل ، وإحصائيات الإعلان والتنبؤات ، ومصادر المراجع مثل قوائم الكتب ، وكشافات الدوريات ، وبنوك المعلومات ، ومجلات التسويق ، ونشرات إتحادات التسويق.**

External data are those which are collected by sources outside the firm such as government agencies, trade associations, commercial marketing services, and journals. Thus, this list will describe and discuss sources for government statistics, nongovernmental statistics, industry

---

١ قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الباحثين إلى أن علماء إدارة التسويق يقررون أن بحوث التسويق تؤدي دوراً أساسياً في توفير المعلومات للمنظمة وللمجتمع ، حيث أن من مهامها توفير سيل متدفق من المعلومات الضرورية في مراحل ما قبل إنتاج السلعة ، أو تقديم الخدمة ، وفي مراحل إنتاج السلعة أو تقدير الخدمة ، أو مراحل بعد الإنتاج وما يلزمه من الخدمات ، وذلك بهدف رفع كفاءة المهام التسويقية المتعلقة بتطوير المنتج أو الخدمة أو التسعير والترويج والتوزيع .. الخ ... كل ذلك يوضح الأهمية القصوى للبيانات المرتبطة بهذه المواضيع.

statistics, foreign statistics; market guides and services; advertising statistics; forecasting; and reference sources such as bibliographies, indexes to periodicals, data banks, directories, marketing magazines, and marketing associations.

## إستخدام المكتبات : Use of Libraries

**ونعتقد أن مذكرة مختصرة عن إستخدام المكتبات هي نقطة بداية طيبة في هذا الصدد ، خاصة وأننا لاحظنا من تجربتنا العلمية سواء فيما يتعلق بإشرافنا على رسائل الماجستير أو الدكتوراة ، أو الأبحاث التي نكلف بها الدارسين في مختلف المؤسسات العلمية أن المكتبات تبدو وكأنها أماكن عسيرة الفهم وكثيرة التعقيدات لمن لم يَتَمَرَّسْ بها** ، لذلك ننصح كل باحث أن لا يَجْعلهُ ذلك يتخلّىعن بذل الجُهد للتعرف على ما في أقرب المكتبات إليه ، وسيدهش لما سيجده ، وسيرى كيف يمكن لأمناء المكتبات أن يَمُدوه بالعون والمساعدة ، ومن هذا المنطق أرجو من كل باحث أن لا يبخل بالوقت الذي يبذله للتجوال بالمكتبة والتَعَرُّف على مجموعات الكتب وكيفية ترتيبها ، والتعرف على مكان الصحف والمراجع والبحث عن دليل للكتب والمكتبة ، وقراءة إجراءات إستعارة الكتب ، ثم يتقدم إلى أمين المكتبة للتعَرُّف منه على مزيد من المراجع وسيجد أن الوقت الذي أنْفَقَهُ في كل ذلك إنما أُنفق في موضعه الصحيح.

كما أرجو أن أوجه نظر كل باحث إلى أنه توجد أنواع شتى من المكتبات ، فإن كُنت تعمل في مدينة تسود فيها الإهتمامات بالصناعة والتجارة ، فأغلب الظن أنك ستجد في المكتبة العامة مجموعة جيدة من كتب الأعمال التجارية والصناعية المتداولة وأدوات مرجعية ، وإن وجدت في مدينتك كُليات للتجارة أو مدرسة تجارية معترف بها فيجدر بك أن تبحث إمكانية الإستفادة من مكتبتها ، **ولا تتقاضي الجامعات في الغالب أي مقابل مالي لمثل هذه الخدمة ، لكن قد تفرض بعض المدارس أو المكتبات رسماً سنوياً مقابل إستخدام مكتباتها ، وعلى كل حال فإن الفائدة من الإطلاع تفوق بمراحل مثل هذا الرسم الذي قد يُشَكِّل جانباً ضئيلاً من أجل توفير حُسن الخدمة للمُطَّلعين والباحثين .**

وإن كُنْتَ تَعْمل في شركة لها مكتبتها الخاصة وأمين مكتبة مُؤَهَّل يعمل طول الوقت ، فقد أسعدك الحظ بأن تجد معظم حاجاتك إلى المعلومات موفورة داخل المنظمة التي أنت فيها ، مما قد يُغنيك عن أن تنشدها في مكتبات أخرى كالتي ذكرناها ، **وأول وأهم أغراض المكتبة الجيدة في أي شركة هو أن تُشْبع حاجة موظفيها إلى المعلومات والمعرفة** ، وعندئذ فإن أمين المكتبة يستطيع أن يُقَدِّم لك عوناً شخصياً بأن يتولى البحث لك عن الكتب التي تحوي المعلومات المطلوبة وعن مصادر هذه المعلومات حتى ولو كان عليه أن يتصل بالمكتبات الأخرى أو يزورها بنفسه للبحث فيها عن البيانات والمعلومات المطلوبة ، وغالباً ما يعرف أمين المكتبة إهتماماتك فيُرسل لك المجلات التي يهمك الإطلاع عليها ، ويقوم الأمين في العادة بإعداد قوائم عن

الكتب الجديدة ، وعندئذ يُلفِت إنتباهك إلى ما ورد حديثاً من الكتب التي فيها معلومات مفيدة لك ، وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

وتوجد منظمات ومؤسسات بها مكتبات متخصصة ، وهي غالباً لا تكون مفتوحةً للجمهور ، **لكن المنظمة تسمح بالإطلاع على الكتب التي في مكتبتها إذا طرأت ظروف تُبَرِرْ لطالب الإطلاع ذلك** ، ومن أمثال هذه المكتبات المتخصصة في المؤسسات مكتبات البنوك وشركات التأمين ، وشركات إدارة الإستثمارات ، والجمعيات التجارية ، وبعض مؤسسات الخدمات مثل مكاتب المحاسبين ، ومؤسسات النشر ، ووكالات الإعلان.

There are other varied organizations with specialized libraries, and although these are not always open to the public, the staff usually makes its facilities available when a legitimate need arises. These include libraries in banks, insurance companies, investment management firms, trade associations, and service firms such as accountants, publishers, and advertising agencies.

## بنوك المعلومات : Data Banks

لم يعد يكفي الآن عند البحث عن المعلومات **الوقوف عند حد البيانات المنشورة في الكتب** والكتيبات والنشرات والتقارير والمجلات ( وتسمى أحياناً " المصادر المطبوعة print sources " ) **بل ينبغي اللجوء أيضاً إلى المصادر غير المطبوعة مثل الميكروفيلم والميكروفيش ، وخدمات المعلومات القائمة على إستخدام الكومبيوتر والتي تتزايد أهميتها حالياً.**

**والأولى** هي في حقيقتها طرائق جديدة لحفظ وإختزان المواد المطبوعة إمَّا على بكرات فيلمية ( الميكروفيلم ) وإما على بطاقات مقاس ٤ × ٦ بوصة عبارة عن لوحات فيلمية تحتوي على صور مصغرة من صفحات الكتب أو المستندات الأخرى (الميكروفيش).

**أما الطريقة الثانية** فهي أحدث الطرق للحصول على مجموعة منوعة من المعلومات عن طريق ملفات تُقرأ بالآلات ، وقواعد بيانات ، وأدى التقدم السريع في فن الكومبيوتر إلى تطوير طرائق أكثر كفاءة وسرعة لإختزان المعلومات وإستعادتها ، وإحداث ثورة حقيقية في ميدان المعلومات كله.

**كما ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك أيضاً الحالات التي تكون فيها المعلومات مهيئة للمعالجة أيضاً بالكومبيوتر إلى جانب الطرائق المعتادة الأخرى** ، ونود أن نُركِّزْ إنتباهك منذ البداية هنا إلى الأهمية المتزايدة لهذه الطريقة من طرائق الحصول على المعلومات ، **وسترى أنك رُبَّما سوف تستقي معلوماتك عن طريق الكومبيوتر والملفات التي يقرأها لك أكثر مما تستقيها من كتب الإحصائيات أو المصادر المطبوعة الأخرى** ، ولذا فمن المهم لك أن تعرف أي **المعلومات توجد متوافرة عن طريقها** ؟ وأن تتابع المعلومات التي قد تَستَجِدْ للإطلاع عليها مستقبلاً.

## مراجعة صحة البيانات المنشورة :

## Checking the Accuracy of Published Data

عندما تلجأ إلى إستخدام الإحصائيات كبيرة الكمية والمتدفقة بإستمرار **عليك أن تُعني بالتَثَّبُتْ من صحتها ومن أنها جديرة بالوثوق فيها** ، وعليك ملاحظة تاريخ جمعها ، فالتعداد الذي يُجري مثلاً برغم ما يُقَدِّمْ من بيانات

إحصائية عميقة وهامة للمُسَوّقين ، فإن نتائجه حيث تُنشر تكون قد أصبحت قديمة العهد ، كما أن بعض الإحصائيات تؤخذ كل خمس سنوات أو عشر سنوات ، ومن الضروري أيضاً التَأَكُّدْ من مصدر الإحصائيات ، وسمعة ناشرها ، وهل يُشْتَبه في أن يكون له إنحيازات معينة ؟ وما هي الطريقة التي إتبعها في تجميع البيانات ؟

وعليك أن تستخدم المصدر الأصلي كلما أمكن ذلك فهذا أفضل من إستخدام كتاب أو نشرة تَقْتَبِس من المصدر الأصلي أو تعيد طبع معلوماته ، فقد تحدث أخطاء عند إعادة الطبع أو النسخ أو سوء فهم ، ومن ناحية أخرى فإن بيانات المصدر الأصلي أتم وأكمل دائماً ، ولذا نجد مثلاً أن الكثيرين ، برغم إعترافهم بأن **الملخص الإحصائي للولايات المتحدة مثلاً من أحسن الكتب السنوية التي يُمكن اللجوء إليها** ويحتوي على مجموعة كبيرة وواسعة المدي من الإحصائيات التي تصدرها الحكومة الفيدرالية ، **فإنهم يفضلون الرجوع إلى المصدر الأصلي المُبَيَّن تحت كل جدول من الجداول ، متى عرفوا الجهة التي جمعت البيانات الأصلية.**

**وعند تقييم كل مصدر لمعرفة قيمته الحقيقية وجودته يجب ألاّ يغيب عنك أيضاً أن المنظمة المسئولة عن البيانات أو الناشر الذي نشرها قد تكون لديهما معلومات عن الموضوع وبيانات أحدث مما نُشِرَ** ، ونجد مثلاً أن كثيراً من الناشرين الذين يصدرون إحصائيات (كإدارة التعداد such as the census) **لديهم جداول وبيانات أخرى مفيدة بالإضافة إلى ما جاء في كتبهم المنشورة.**

## متابعة ما يستجد : Keeping Informed

كيف يستطيع الإنسان أن يعلم عن الكتب ومصادر البيانات الجديدة التي تُنشر تباعاً هذه الأيام ؟ ... **لاشك أن ملاحظة وتسجيل الكتب والمطبوعات بإستمرار والعلم بها شديد الصعوبة إذا لم يكن بالشركة أمين مكتبة متخصص لكنه ليس مستحيلاً على كل حال** ، فمتى أصبحت لديك عادة التردُدْ بإنتظام على إحدى المكتبات أو بعضها فسوف تألف الإطلاع على المطبوعات التي تحتوي على بيان الكتب الصادرة والمراجع والمجلات والنشرات التي تتضمن أخبار الإصدارات الجديدة في ميادين إهتمامك ، وبعد أن تداوم الإطلاع على كل هذه الكتب والأدلة والمراجع والمجلات والنشرات لمدة ما سوف تَصْطَفي منها ما تراه خليقاً بالمتابعة والقراءة بإنتظام فتشترك فيها شخصياً أو تطلب من الشركة التي تعمل بها أن تشترك فيها ، أو ما عليك إلاّ أن تزور المكتبة لتطلع عليها ، **فمثلاً يُمكِنك أن تقرأ بإستمرار الصفحات المخصصة لعرض الكتب في المجلات المتخصصة في التسويق ، أو الصفحات المخصصة في بعض المجلات التجارية والتسويقية " للكتب التي تستحق أن تطلبها** " ، وتَرَقَّب القوائم الدورية التي تُعدها المكتبة التي أنت عضو فيها عن الكتب الجديدة ، واقرأ النبذة المختصرة الموجودة فيها عن كل كتاب جديد من كتب التسويق ، أو ما ينشر من ملاحظات متفرقة في كل عدد من أعداد مجلات التسويق التي تصدر باللغة التي تجيدها ، وتصدرها الهيئات أو الجمعيات العلمية المتخصصة ، هذا بالإضافة إلى الصحف التي تكتب عن " **أخبار التسويق marketing news** ". أما إذا أردت أن تعلم بإستمرار عن المقالات التي تنشر في مجلات إدارة الأعمال ، فربما يحسن بك أن تقرأ

الإصدارات الأسبوعية أو النصف شهرية أو الشهرية المسماة " محتويات صحف الإدارة management contents " .

وقد يكون من المناسب أن نوجه النظر إلى ما يقوله علماء التسويق الدولي فيما يتعلق بالحاجات المُلحة التي تدفع الشركات إلى مزيد من البحث والدراسة والتعرُّف على البيانات الحقيقية الخاصة بالأسواق الدولية ، قول هؤلاء العلماء : " إن زيادة إعتماد دول العالم بعضهم على بعض فيما يتعلق بالسلع والخدمات قد رفع من الشعور المتزايد بين الشركات فيما يتعلق بمزيد من الحاجة إلى الأسواق الدولية.

The increasing dependency of nations around the world on each other's goods and services has raised awareness among companies of the need for a more international markets.

## تكليف منشأة خارجية بالبحث عن المعلومات :

**Hiring an Outside Firm to Conduct an Information Search**

قد تحدث مناسبات تجد فيها نفسك أو شركتك أن الإتفاق على جمع المعلومات لغرض معين وتَحَمُّل التكلفة في ذلك له ما يبرره ، فحينئذ تتفق مع منشأة خارجية على تجميع مواد أو إحصائيات والبحث عنها بدلاً من أن تفعل ذلك بنفسها ، وهذا إجراء شائع الآن حتى **ظهرت شركات كل عملها القيام بالبحث عن المعلومات وبيانات البحوث ، وتستخدم هذه الشركات كثيراً بيانات الكومبيوتر** ، ويحتوي الدليل الذي تصدره عن نشاطها وصفاً لعدة منشآت من هذا النوع الذي يبحث عن المعلومات ويقدمها ، **ويمكن اللجوء لشركات بحوث السوق إذا كانت البحوث المطلوبة كثيرة التعقيد.**

## الشكل العام لبيان المراجع : Outline of This Bibliography

**من المدهش حقاً أن يكتشف المرء ذلك القدر الكبير من المعلومات المتاحة للإستخدام والتي يجدها الإنسان طوع بنانه إذا عرف نقطة كيف يعثر عليها .**

ومن أجل توضيح الفائدة التي تعود على مختلف الدارسين والباحثين في الموضوعات المختلفة فيما يتعلق بالإصدارات التي تُصدرها الدول في هذا الشأن .

**نورد فيما يلي بيان ما تحتويه إصدارات حكومة الولايات المتحدة على سبيل المثال والذي نقدمه كمحاولة لمساعدتك في الوصول إلى ثروة المعلومات هذه .**

**وفيما يلي بيان أقسامها الرئيسية :**

### الأقســـــام Sections

**أولا : إحصائيات حكومة الولايات المتحدة :**

**United States Government Statistics**

أ) بيانات الإحصاء والتعداد. **Census Data**

ب) تقارير ومنشورات إحصائية حكومية أخرى.

**Other Government Reports and Statistical Publications**

**ثانيا : تقارير إحصائية غير حكومية**

**Nongovernmental Statistical Reports**

أ) قطرية. **National**

ب) إقليمية. **Regional**

**ثالثا : إحصائيات الصناعة بالولايات المتحدة :**

**U.S. Industry Statistics**

**رابعا: بيان مراجع إحصائيات الولايات المتحدة :**

**Bibliographies of U.S. Statistics**

**خامسا: الإحصائيات الأجنبية** **Foreign Statistics**

أ) عامة **General**

ب) إحصائيات الصناعة الأجنبية **Foreign Industry Statistics**

ج) المنشورات الإحصائية لكل قطر على حدة

**Statistical Publications for Individual Countries**

د) بيان مراجع وفهارس عن الأقطار والصناعات الأجنبية

**Bibliographies and Indexes on Foreign Countries and Industries.**

**سادسا : المصادر التسويقية :** **Marketing Sources**

أ) إدلة التسويق **Marketing Guides**

ب) خدمات التسويق التجاري والمراجعة

**Continuous Commercial Marketing and Auditing Services**

ج) تحليلات الصحف للسوق المحلية والمستهلك

**Local Market and Consumer Analyses of Newspapers**

د) الإحصائيات الإعلانية وبيانات وسائل الإعلام

**Advertising Statistics and Media Data**

هـ) التنبؤات **Forecasting**

و) بيانات مراجع خدمات وتقارير بحوث السوق

**Bibliographies of Market Research Reports and Services**

ز) دليل منشآت بحوث السوق وبيوت الإستشارة ووكالات الإعلان.

**Directories of Market Research Firms, Consultants, and Advertising Agencies.**

ح) الدوريات التسويقية. **Marketing Periodicals**

ط) إتحادات التسويق. **Marketing Associations**

**سابعا : مصادر المراجع العامة : General Reference Sources**

أ) الدوريات والفهارس والمقتبسات.

**Periodical Indexes and Abstracts**

ب) خدمات المعلومات المنظمة بالكومبيوتر.

**Computerized Information Services**

ج) المعلومات عن الشركات . **Information about Companies**

**ثامنا : نصوص بحوث التسويق. Marketing Research Texts**

وقد يكون من المناسب في هذا المقام ، وقبل أن نختتم هذا البحث أن نقدم رأي أحد علماء إدارة التسويق المعاصرين وهو : دكتور توني بروكتور Tony Proctor ، وهو رئيس قسم إدارة الأعمال(*) بجامعة كييل بالمملكة المتحدة البريطانية :

**Head of the Department of Management, Keel University, UK.**

* Marketing management, International Theory and Practice by Tony Proctor, International Thomas Business Press 1996.

حيث أصدر مرجعاً جديداً في عام ١٩٩٦ تحت عنوان " إدارة التسويق " نشرته مؤسسة International Business Press ، تناول فيه " مشكلات التجارة الدولية " ، ومن بين هذه المشكلات :

*) التجارة الدولية : مشكلاتها ودوافعها.

**International Trade : Problems And Motivations**

*) الحواجز التي تعوق التجارة الدولية.

**Barriers to International Trade**

*) العوائق القانونية **Legal Barriers**

*) والعوائق الثقافية **Cultural Barriers**

*) والعوائق السيكولوجية **Psychological barriers**

*) والعوائق الأخرى **Other barriers**

وقد تناولنا في مختلف فصول هذا المرجع هذه المشكلات وغيرها.

# تقارير البحوث

## مقدمـــــة :

أوضحنا عند حديثنا عن المؤتمرات الدولية أن الجمعية الإنجليزية للتعليم التجاري والصناعي أكدت أهمية التقرير الذي يُعَد لعرض نتائج البحث ونصت على أن التقرير يعني **تقديم وثيقة من شأنها أن تبحث في مشكلة معينة بهدف توصيل كافة المعلومات التي ترتبط بها والخروج ببعض التوصيات ، هذا بالإضافة إلى تقديم أفكار بناءة ، وكذلك التوصيات التي تساعد على حل الموضوع أو المشكلة التي من أجلها يتم إعداد التقرير وعرض نتائج البحث ، تمهيداً لإتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة** ، وتعتبر هذه الخطوة في بعض الأحيان من أكثر الأجزاء أهمية في عملية البحث ، فإذا كانت كتابة تقرير البحث ضعيفة أو ركيكة أو مربكة ، فإن هذا يعني أن كل الوقت والجهد الذي إنقضى في تجميع وتحليل البيانات كان بدون فائدة. فنجد أن بعض الأشخاص يمتلكون الميل إلى الكتابة والرغبة في تعلُّم وإمتلاك مهاراتها ويتمتعون عند القيام بكتابة تقرير البحث. بينما نجد أن البعض الآخر يفضل القيام بإجراءات البحث ويراها أسهل عليه من كتابة تقرير يصف فيه الإجراءات التي قام بها والنتائج التي حصل عليها . ولعلنا نجد في ذلك ما يُبرِّر ضرورة وجود شخص له إهتمامات بالكتابة ضمن فريق البحث إذا كان البحث يتطلب إنجازه وجود فريق عمل.

لهذا ، فإن الهدف هو إعطاء بعض الخطوط الإسترشادية والتي يمكن أن تؤخذ بعين الإعتبار عند كتابة تقرير البحث ، والذي غالباً ما يكون موجهاً

لجهة محددة. كما يجب أن نهتم في هذا المجال بالتقارير الشفهية والكتابية ، لأنه غالباً ما يتم إعداد هذين النوعين من التقارير عند الإنتهاء من أي مشروع بحث.

إن الجانب الوحيد الذي يدركه معظم المديرين من جوانب عملية البحث هو إما التقرير الشفهي أو الكتابي أو كليهما ، لذلك فإن تقييمهم للأسابيع أو الأشهر التي إستخدمها الشخص الباحث تعتمد على عملية العرض. وعليه ، فإنه من الممكن أن تكون أفضل منهجية بحث في العالم عديمة الفائدة بالنسبة للمديرين أو المسؤولين ، إذا لم يتمكن الباحثون من عرض ما هو مهم بالبحث من خلال تقرير البحث . لهذا ، فإننا سوف نقوم بعرض بعض النصائح بالنسبة لكيفية عرض نتائج البحث بوضوح.(*)

**خطوط إسترشادية لكتابة التقرير Written Report Guidelines**

يوافق مجموعة كبيرة من الباحثين المهرة عند كتابة تقرير البحث على وجود سلسلة من الخطوط الإسترشادية والتي يجب أن تتبع عند كتابة تقرير البحث. وهذه الخطوط هي :

**١) إعتبار جمهور القراء Consider the Audience**

يجب على الشخص الباحث أن يأخذ بعين الإعتبار جمهور القراء عند البدء بكتابة تقرير البحث وذلك :

أ) كتابة تقرير واضح Make the report clear

ب) إستخدام كلمات مستخدمة عند الجمهور

---

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى : " أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية " للأستاذ الدكتور / على سليم العلاونة ، جامعة مؤتة – الناشر : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٦.

Use only words familiar to the readers

ج) تسهيل عمليات المقارنة من خلال إستخدام الرسومات التوضيحية.

Use figures to make the comparison easier.

د) إستخدام النسب والرسومات التقديرية والرتب للتسهيل والوضوح.

Use percentages, rounded-oof figures, or ranks.

هـ) وضع البيانات بدقة في جدول إما في متن البحث أو في الملحق.

Put the exact data in a table within the text or in the appendix.

و) إستخدام الرسومات المساعدة في أي مكان يمكن من شأنه أن يساعد في توضيح البيانات المعروضة.

Use graphic aids (charts, graphs, etc.) whenever they help clarify the presentation of data.

**٢) تسمية أو تحديد المعلومات المطلوبة :**

**Address the information needs**

يجب على الشخص الباحث أن يتذكر أن تقرير البحث مصمم لإيصال المعلومات إلى متخذي القرارات (Decision makers) ، لذلك ، لابد للشخص الباحث أن يتأكد من ربط (Relate) نتائج الباحث (Research Findings) مع أهداف البحث (Objectives of Mannagement) وبوضوح (Clearly).

**٣) مراعاة الدقة والكمال Be Concise and Complete**

يجب على الشخص الباحث أن يراعي أن معظم المديرين (Most Managers) لا يرغبون في دراسة تفاصيل (Details) مشروع

البحث (Research Project) لعدم إمكانية توفير الوقت في بعض الأحيان ، أو لعدم توفير الرغبة في بعض الأحيان الأخرى. إن معرفة ما يجب تضمينه من معلومات لمتن البحث وما يجب حذفه (Leave Out) هي مهمة ليست بالسهلة (Difficult Task) . إن عملية تضمين أو حذف المعلومات تعتمد على معرفة الشخص الباحث بالمعلومات المطلوبة لمتخذ القرار عند كتابة التقرير.

**٤) الموضوعية : Be Objective**

غالباً ما يواجه الشخص الباحث على الأقل موقفاً واحداً والذي فيه يكون قبول النتائج من قبل جمهور القراء ليس بالأمر السهل . فالنتائج قد تتعارض (Conflict) مع خبرة متخذ القرار **(Experience of Decision Maker)** وحُكْمه (Judgment) ، أو يكون تأثير النتائج على حِكْمَة (Wisdom) القرارات السابقة (Previous Decisions) غير محبب أو مرغوب به (Unfavorable). إن ظهور مثل هذه الظروف (Circumstances) قد يكون عامل قوي لتحريف (Slant) تقرير البحث ، لجعل نتائج مشروع البحث أكثر قبولاً (More Acceptable) إلى الإدارة . إن الباحثين المهرة غالباً ما يعرضوا نتائج البحث بطريقة موضوعية (Objective Manner) وبدون تحيز (Without Bias) ، ومن ثم الدفاع (Defend) عن نتائج البحث في حالة التحدي (Challenge) من قبل أي قارئ.

٥) أسلوب الكتابة : Style

يعتبر أسلوب الكتابة أحد المواضيع المتعلقة في سياق الإتصالات ، ولكن سوف نقوم هنا بعرض القليل من الأفكار (Few Tips) التي تساعد على كتابة تقرير سهل القراءة . وهذه الأفكار هي :

أ) إستخدام الكلمات والجمل القصيرة Use short words and sentences.

ب) الدقة في التعبير Be Concise.

ج) إعتبار مظهر التقرير Consider Appearance .

إن شكل التقرير في بعض الأحيان قد يؤثر على نوعية تقرير البحث ، فعلى سبيل المثال ، قد تساعد المسافات ما بين الأسطر على تسهيل قراءة التقرير الطويل. وكذلك ، فإن إستخدام الرسومات البيانية قد يوضح بعض الأفكار الإحصائية.

د) تجنب الصيغ أو الأفكار المبتذلة Avoid Cliches.

هـ) الكتابة في صيغة الحاضر Write in the present tense.

و) وضع بعض الإقتباسات (Quotes) من المستجوبين (Respondents) ضمن تقرير البحث لإضفاء نوع من المتعة على التقرير لجعله أكثر قابلية للقراءة.

## أنواع الأبحاث : Types of Research

يمكن تقسيم الأبحاث من حيث الوقت اللازم لإكمال البحث إلى الأنواع التالية :

**١) التقرير : Report**

إن الهدف من إعداد التقرير بشكل عام هو تلخيص كتاب أو مجموعة من الكتب حول موضوع معين ، أو وصف ظاهرة إما علمية أو إجتماعية كان قد أَحَسَّ بها الشخص الباحث.

**٢) الورقة الفصلية : Term Paper**

تتضمن الورقة الفصلية القيام ببحث قصير من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين . وغالباً ما يكون الهدف من وراء القيام بالورقة الفصلية هو لتقديمه كجزء رئيسي من متطلبات النجاح لبعض المساقات الدراسية. بمعنى آخر ، إن هذا النوع من الأبحاث غالباً ما يقوم به الطلبة من أجل إجتياز بعض المواد التي تتطلب إعداد ورقة فصلية ، لهذا . قد تعالج هذه الأوراق البحثية بعض المشاكل التي لا تحتاج إلا إلى المادة المكتبية ، أو قد تعالج هذه الأوراق البحثية بعض المشاكل التي تحتاج إلى تجميع بيانات أولية من خلال الدراسات الميدانية وعليه ، فإن تكليف الطالب بالقيام بمثل هذا النوع من الأبحاث قد يساعده في إستفادة بعض المعلومات المكملة للمادة. كما تُعلِّم الطالب الإعتماد على نفسه في تجميع المعلومات وتحمل المسؤولية والفهم والإنتقاد البَنَّاء والدقة في الإقتباس إلى غير ذلك من الفوائد.

**٣) رسالة الماجستير : Dissertation**

إن الهدف من القيام بمثل هذا النوع من الأبحاث هو إنجاز أحد المتطلبات الرئيسية للحصول على درجة الماجستير. لذلك ، غالباً ما يكون هذا النوع من الأبحاث أطول وأعمق وأشمل من الأبحاث السابقة. كما أن إنجاز

هذا النوع من الأبحاث يتطلب من الشخص الباحث أن يقوم بمعالجة موضوع جديد لم يتم بحثه من قبل أي بحث آخر.

٤) رسالة الدكتوراة : Thesis

إن الهدف من القيام بمثل هذا النوع من الأبحاث وكما هو الحال بالنسبة لرسائل الماجستير هو إنجاز أحد المتطلبات الرئيسية للحصول على درجة الدكتوراة . وبما أن درجة الدكتوراة أعلى مستوى من درجة الماجستير ، فإن هذا يتطلب من الشخص الباحث عند القيام بإعداد أطروحة الدكتوراة معالجة مشكلة معينة تحتاج إلى دراسة أوسع وأعمق وأشمل من تلك المشكلة التي تعالجها رسالة الماجستير. لهذا ، فإن إنجاز رسالة الدكتوراة يتطلب الإستعانة بمصادر ومراجع متعددة ، والتعمق بالموضوع ، والدقة في تصميم البحث ، والبراعة في التحليل والتقييم لمادة موضوع البحث ، وكذلك المقدرة على التعبير عن نتائج البحث بإمانة وصدق وموضوعية عند البدء بإعداد تقرير نتائج البحث. وغالباً ما يتطلب إنجاز أطروحة الدكتوراة إلى إجراء دراسات ميدانية في العلوم الإجتماعية أو إجراءات تجارب مخبرية في العلوم الطبيعية ، من أجل التوصل إلى نتائج وإستنتاجات وإقتراحات وتوصيات ذات قيمة بالنسبة لحل المشكلة قيد البحث وتوسيع حدود المعرفة الإنسانية بالنسبة لموضوع مشكلة الرسالة.

## شكل التقرير : Report Format

على الرغم من عدم وجود شكل قياسي للتقرير بحيث يمكن إستخدامه في جميع الحالات ، إلا أنه هناك نوع من الإجماع من معظم الباحثين على قبول الشكل الأساسي التالي لمعظم مشاريع الأبحاث.

| | |
|---|---|
| ١) صفحة العنوان | Title Page |
| ٢) صفحة الشكر والتقدير | Acknowledgement |
| ٣) قائمة المحتويات | Table of Contents |
| ٤) قائمة الجداول | Table of Tables |
| ٥) قائمة الأشكال | Table of Figures (Graphs) |
| ٦) ملخص الدراسة | Abstract |
| ٧) متن الدراسة | Body |
| ٨) الخلاصة والتوصيات | Conclusions & Recommendations |
| ٩) المراجع | References |
| ١٠) الملاحق | Appendixes |

**١) صفحة العنوان : Title Page**

يجب أن تتضمن هذه الصفحة على عنوان يتمكن من نقل ما يلي :

أ) جوهر الدراسة Essencial of the Study

ب) تاريخ الدراسة Date of the Study

ج) إسم الجهة أو المؤسسة المقدمة للبحث Name of submitting the report.

د) إسم الجهة المستلمة للبحث Name of recipient.

هـ) إذا كانت نتائج البحث سرية (Confidential) ، فيجب كتابة إسم الشخص الذي يجب أن يستلم البحث على صفحة العنوان.

### ٢) صفحة الشكر والتقدير Acknowledgement

غالباً ما تتضمن هذه الصفحة الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز البحث قيد الدراسة مثل الجهة الممولة للبحث ورجال المكتبة والمحللون الإحصائيون وأشخاص الحاسب الآلي الذين تَمَّ الإستعانة بهم وما إلى ذلك. ويُفضَّلْ أن توضع هذه الصفحة بعد صفحة العنوان لكي يتمكن القارئ من معرفة إسم كل الجهات التي ساهمت في إعداد هذا البحث.

وفي بعض الأحيان ، قد نجد أن هذه الصفحة قد تكون مسبوقة بصفحة الإهداء والتي غالباً ما تتضمن أسماء الأشخاص أو الجهات التي يرغب الشخص الباحث من إهداء عمله إليهم مثل الوالدين أو الزوجة أو الأبناء ، لذلك ، فإن الفرق ما بين صفحة الإهداء وصفحة الشكر والتقدير هو أن الأشخاص اللذين تُكتب أسماؤهم في صفحة الشكر والتقدير غالباً ما يكونوا قد قدموا خدمة للشخص الباحث ، بينما الأشخاص اللذين ترد أسماؤهم في صفحة الإهداء ليس من الضروري أن يكونوا قد قدموا خدمة للشخص الباحث.

### ٣) قائمة المحتويات : Table of Tables

تهدف هذه القائمة إلى عرض جميع المواضيع التي تم تغطيتها في متن البحث وبتسلسل مع أرقام الصفحات التي تم عرضها بها. إن الغرض من ذلك العرض هو مساعدة الشخص القارئ في إيجاد الجزء موضع الإهتمام بالنسبة له بسهولة ويسر. كما تتضمن هذه القائمة المراجع والمصادر والملحقات والفهرس إن وجدت.

**٤) قائمة الجداول والأشكال : Table of Tables and Figures**

تهدف هذه القائمة إلى عرض إسم ورقم الصفحة لكل جدول أو شكل موجود في متن البحث ، لتسهيل عملية الحصول على أي جدول أو شكل يكون موضوع إهتمام بالنسبة للشخص القارئ بسهولة ويسر دون عِبءْ المرور بجميع صفحات متن البحث. ويمكن وضع هذه القائمة مع قائمة المحتويات أو في صفحة مستقلة . كما لا يوجد هناك أي مانع من وضع قائمة الجداول في صفحة مستقلة عن قائمة الأشكال.

**٥) ملخص الدراسة : Abstract**

يتطلب كتابة ملخص الدراسة التركيز والدقة عند كتابة الجمل لتوضيح ما هو مهم في تقرير البحث. وغالباً ما يكون عدد صفحات الملخص من صفحتين إلى ثلاثة صفحات ، كما أن وجودها أمر ضروري لمعظم تقارير الأبحاث ، وبما أن معظم متخذي القرارات لا يقومون إلا بقراءة هذا الجزء من البحث ، فإنه من المهم جداً كتابة هذا الجزء بدقة وبطريقة جيدة.

إن ملخص الدراسة لا يعتبر صورة مصغرة (Miniature) عن التقرير الأصلي. إنما الهدف منه هو تزويد الشخص متخذ القرار بأهم نتائج البحث ذات التأثير القوى (Most impact) على القرار المراد إتخاذه . وبما أن ملخص الدراسة يكتب بالتحديد إلى متخذي القرارات ، فإنه لابد لهذا الملخص أن يكون قادر على مساعدتهم في إتخاذ القرارات . لذلك ، يجب أن يحتوي ملخص الدراسة على ما يلي :

١) أهداف مشروع البحث Objectives of the Research Project

٢) طبيعة مشكلة القرار Nature of the Decision Problem

٣) النتائج المهمة Key Results
٤) الخلاصة Conclusions
٥) التوصيات Recommendations for Actions

**٦) متن الدراسة : Body of the Study**

يتضمن متن الدراسة تفصيلات مشروع البحث . وغالباً ما يتضمن متن الدراسة المواضيع التالية :

أ) المقدمة Introduction
ب) أدبيات الدراسة Literature Review
ج) منهجية البحث Research Methodology
د) النتائج Results
هـ) محددات البحث Limitations

**أ) المقدمة : Introduction**

إن الهدف من كتابة المقدمة هو لتزويد الشخص القارئ بخلفية عن المعلومات المطلوبة (Information needed) لفهم ما يتبقى (The Remainder) من تقرير البحث. إن طبيعة المقدمة تكون مشروطة بنوعية جمهور القراء ومدى معرفتهم بمشروع البحث . فكلما تنوع جمهور القراء ، كلما زادت شمولية المقدمة . يجب على المقدمة أن تشرح وبوضوح طبيعة مشكلة البحث وأهداف الدراسة . لذلك ، يجب على المقدمة أن تقوم بتزويد معلومات كافية عن الظروف المحيطة بمشكلة القرار. كما يجب التعرض إلى أي بحث سابق كان قد تم عن مشكلة البحث ومراجعته.

**ب) أدبيات الدراسة : Literature Review**

إن الهدف من مراجعة أدبيات الدراسة بالنسبة للمشكلة قيد البحث هو ما يلي :

١) تعميق فهم الشخص الباحث حول المشكلة قيد الدراسة.
٢) المساعدة في تشخيص المشكلة قيد البحث ووضع أهدافها.
٣) العمل على تزويد معلومات للمقارنة.
٤) المساعدة في إيجاد الطريقة الأمثل لتحليل المشكلة قيد الدراسة.
٥) التعرف على ما تم التوصل إليه من معرفة حول الموضوع الذي تقع ضمنه المشكلة قيد البحث.
٦) للتأكد من عدم بحث المشكلة قيد البحث بالسابق.

**ج) منهجية البحث : Research Methodology**

إن الغرض من كتابة منهجية البحث هو لوصف طبيعة تصميم البحث والعينة إذا لم يتم دراسة مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات.

لذلك ، فإن الهدف من كتابة منهجية البحث هو ما يلي :

١) وصف طبيعة تصميم البحث Nature of the research design
٢) طريقة إختيار العينة Sampling Plan
٣) طريقة جمع البيانات Data Collection Method
٤) إجراءات التحليل Analysis Procedures

إن كتابة هذا الجزء من متن البحث ليست بالمهمة السهلة . إن هذا الجزء يجب أن يتضمن شرح كافي لما يجب إيصاله إلى الشخص القارئ حتى

يستطيع تقدير (Appreciate) طبيعة المنهجية المستخدمة. وعليه ، فإن عرض هذا الجزء يجب أن لا يكون ممل (boring) ولا يكون صعب جداً (overpowering).

يجب أن يبين جزء المنهجية للشخص القارئ ما إذا كان التصميم تمهيدي (إستكشافي) (Exploratory) أو نهائي (Conclusive). كما يجب أن يبين أن هذا الجزء وبالتفصيل مصادر البيانات الأولية والثانوية. هذا بالإضافة إلى تحديد طرق جمع البيانات وبدقة وطبيعتها. كما إن هذا الجزء يجب أن يهتم بالتوضيح للشخص القارئ عن الأفراد الذين تضمنتهم عينة الدراسة وحجمها وطبيعة إجراءات إختيار العينة.

لهذا ، فإن جزء المنهجية مصمم لتحقيق ما يلي :

١) تلخيص الجوانب الفنية (Technical Aspects) في مشروع البحث بطريقة (Style) تكون قابلة للفهم (Comprehensible) من قبل الأشخاص غير الفنيين.

٢) بناء الثقة (Confidence) في نوعية الإجراءات المستخدمة.

### د) النتائج : Results

غالباً ما يعطي الجزء الأكبر من تقرير البحث إلى نتائج عملية البحث ، والتي يجب أن تكون فيه مربوطة مع أهداف الدراسة والمعلومات المطلوبة . لهذا ، يجب أن تكون طريقة عرض النتائج طريقة منطقية في عملية كشف المعلومات ، وكأن الشخص الباحث يقوم بإخبار قصة . إن طريقة عرض النتائج يجب أن لا تكون عرض لسلسلة من الجداول غير المنتهية ، بل يجب أن تركز طريقة العرض على نقطة محددة في كل مرحلة ومن ثم ربطها مع

البحث ككل بطريقة منطقية ، بمعنى آخر ، إن عرض النتائج يتطلب تدفق منطقي للمعلومات حتى تستطيع تحقيق أغراض الأشخاص متخذي القرارات.

### هـ) محددات البحث : Research Limitations

إن كل مشروع بحث ، ومهما بلغت مهارة الشخص الباحث ، يتميز بوجود بعض نقاط الضعف والتي تحتاج إلى إيصالها لجمهور القراء بطريقة واضحة ودقيقة (Clear and Concise Manner) . وفي هذه العملية ، يجب أن لا يقوم الشخص الباحث بمهاجمة نقاط ضعف الدراسة الفرعية. إن الغرض من عرض محددات الدراسة هو ليس للتقليل من نوعية مشروع البحث ، إنما لإعطاء الشخص القارئ الفرصة للحكم (Judge) على صلاحية (Validity) نتائج مشروع البحث.

إن محددات مشاريع الأبحاث الإدارية غالباً ما تتعلق بالإجراءات العينية والإستجابة من جمهور الدراسة وضعف المنهجية. وعليه ، فإن كتابة جزء الإستنتاجات والتوصيات سوف يتأثر بمحددات البحث المعترف بها والمُدْرَكَة (Recognized and Aknowledged Limitation). إن توضيح محددات الدراسة للشخص القارئ غالباً ما تكون مسؤولية الشخص الباحث.

### ٧) الخلاصة والتوصيات : Conclusions and Recommendations

يجب أن تكون خلاصة أي مشروع بحث وتوصياته تسلسل منطقي لعرض نتائجه. فالخلاصة يجب أن تربط (Link) وبوضوح ما بين نتائج مشروع البحث (Research Finding) والمعلومات المطلوبة

(Information Needed) ، وبالإعتماد على هذا الربط يجب تشكيل (Formulate) التوصيات للعمل.

إن كثير من المديرين والباحثين يشعروا بعدم وجوب كتابة التوصيات من قبل الشخص الباحث. إن هؤلاء المديرين يجادلوا (Argue) بأن توصيات العمل يجب أن تعكس خبرة متخذي القرارات عند التعامل مع نتائج مشروع البحث . وبما أن القليل من الباحثين الذين يمتلكون الخبرة في التعامل مع نتائج البحث عند عملية إتخاذ القرار ، فإن توصيات الشخص الباحث سوف توزن وبشكل كبير لمصلحة نتائج البحث.

وبالمقابل ، فإن الكثير من المديرين الآخرين يشعرون وبقوة بضرورة كتابة توصيات البحث من خلال الشخص الباحث . إن هؤلاء المجموعة يجادلون بالمنطق التالي : مادام أن متخذي القرارات يدركون البيئة التي تم فيها عمل التوصيات ، فإنه سوف يكون هناك فوائد كثيرة لعرض التوصيات في تقرير البحث للشخص متخذ القرار.

### ٨) المراجع : References

يهدف هذا الجزء من التقرير إلى عرض جميع الكتب والمجلات والدوريات والتقارير والوثائق وغيرها من المراجع التي كان قد أعتمد عليها الشخص الباحث في جمع معلوماته وتحليل بياناته وتفسير نتائجه.

### ٩) الملاحق : Appendixes

إن الغرض من وضع الملاحق في تقرير البحث هو لتوفير مكان لأي مادة كان ليس من الضروري وضعها في متن تقرير البحث. ويمكن أن تشمل

هذه المادة الجداول والرسومات والقوانين وأشكال طرق جمع البيانات وتفصيل خطة إختيار العينة وتقدير الأخطاء الإحصائية وغير ذلك من المعلومات. وغالباً ما تتميز مادة الملحقات بما يلي :

١) صعوبة وتخصص هذه المادة مقارنة مع المادة المعروضة بالتقرير الرئيسي.

٢) تصميم هذه المعلومات في بعض الأحيان يكون لتحقيق رغبات الأشخاص الموجهين فنياً.

## ١٠) عرض البيانات : Presentation of Data

إن التخطيط المسبق لكيفية العرض للمعلومات الكثيرة ، أو لوصف الإجراءات الفنية في عملية البحث أمر مهم للغاية ولا يجوز تأجيل التفكير به لما له من فائدة كبيرة في عملية إيصال المعلومات بسرعة إلى جمهور القراء البحث . إن أكثر الأشكال المساعدة والمستخدمة في تقرير الأبحاث هي الجداول والأشكال (Tables and Graphs). فبالإضافة إلى أن هذه الجداول تجعل قراءة تقرير البحث أكثر سهولة ، فإنها تعمل على تحسين المظهر بالنسبة لمتن التقرير. لذلك ، فإننا نركز في هذا الجزء على الطرق المختلفة التي تستخدم لعرض البيانات الكمية بواسطة الجداول والأشكال.

## ١١) خطوط عامة لعرض الأشكال المساعدة :

## General Guidelines for Presenting Graphic Aids

إنه لمن المفيد جداً وضع بعض التوضيحات في متن التقرير ، إذا كان القارئ بحاجة للرجوع إليها أثناء قراءة تقرير البحث. كما يجب أن توضع

الأشكال التوضيحية بالقرب من المادة المتعلقة بها كلما كان ذلك ممكناً . وإذا كانت المعلومات المضوحة بجدول أو شكل هي معلومات مكملة أو طويلة جداً ، فإنه يمكن وضع هذه المعلومات في ملحق.

كما يفضل دائماً أن يتم عرض التوضيح للبيانات قبل عرضها بشكل مُفَصَّل ، مع ذكر عدد قليل من الجمل التي تبرز الجوانب المهمة في البيانات والضرورية لتطوير البحث. كما يجب أن تتضمن الأشكال العناصر (Elements) التالية :

١) رقم الجدول أو الشكل (Table or Figure Number) . إن وضع الرقم أو الجدول يسهل عملية الحصول على الجدول أو الشكل ذو الإهتمام من قبل الشخص الباحث.

٢) العنوان (Title). يجب أن يشير (Indicate) عنوان الجدول أو الشكل إلى المحتوى وبوضوح.

٣) الهامش (الحاشية) (Footnote). إن الهدف من كتابة الحاشية هو إما لتوضيح (Explain) أو تأهيل (Qualify) بند أو جزء من الجدول أو الشكل.

بشكل عام ، إن البيانات تعرض إما من خلال الجداول أو الأشكال . وتعتبر الجداول طريقة منظمة لعرض البيانات الرقمية أو العددية إما من خلال أعمدة رأسية أو صفوف أفقية حسب الفئات المستخدمة في تصنيف البيانات.

بينما الأشكال هي أداة العرض للبيانات من خلال الرسم ، وذلك من خلال إعطاء حجم معين من الشكل لكل مجموعة من البيانات المتشابهة. وأهم ما يميز التمثيل بواسطة الأشكال هو السهولة (Simplicity) . لذلك ، تعتبر

الجداول والأشكال طـرق سـريعة (Quik) وجذابـة (Attractive) فـي عمليـة إيصـال (Communicate) أرقـام (Number) أو إتجاهـات (Trends) أو علاقات (Relationships).

وبعد أن يتم الشخص الحصول على البيانات المطلوبة ، فإنه يتوجب عليه أن يبدأ عملية البحث عن أفضل طريقة لعرض البيانات . إن مهمة البحث عن أفضل طريقة لعرض البيانات قد تبدو سهلة للحظة الأولى ، إلا أن إتخاذ القرار المتعلق بعملية إختيار الطريقة الأكثر ملائمة لعرض البيانات قد تكون مهمة صعبة (Arduous Task) . إن أكثر الأشكال إستخداماً لعرض البيانات الإدارية هي :

١) القطع الدائرية Pie Chart

٢) الأعمدة البيانية Bar Chart

٣) الخطوط البيانية Line Chart

# طبيعة المكتبات المتخصصة

برغم أن المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات تعتبر حديثة نسبياً إلا أنها قد حققت مساهمات مهمة في إنجازات مستخدميها ، كما أوجدت الكثير من المهن الصعبة والمجزية مما خلق خبرات مهنية قل أن يوجد لها نظير في أنواع المكتبات الأخرى. **على أن المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات غير معروفة للشخص العادي كما هو الحال بالنسبة للمكتبات العامة والمدرسية والجامعية.**

ويزخر أدب المكتبات بالكثير من التعريفات التي تبين ماهية المكتبات[1] المتخصصة ومراكز المعلومات. ويدخل ضمن عناصر التعريف مختلف الخصائص المتعلقة بهذه المكتبات بما يشمل حجمها ، تخصص المقتنيات والخدمات المتاحة، هذا إلى جانب الهيئة المشرفة والتي تتبعها المكتبات بما يشمل تخصصها الموضوعي كعناصر ملازمة لتعريف هذا النوع من المكتبات.

ويمكن تعريف المكتبات المتخصصة **بأنها تلك التي تتبع المنشآت التجارية والصناعية أو المنظمات الخيرية والهيئات الحكومية والجمعيات**

---

[1] Special Libraries and Information Centers : Qn Introductory Text, By Ellis Mount. Published by Special Libraries Association 1983.

والجدير بالذكر أن معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية قد ترجم هذا المرجع الهام ، وقام بهذه الترجمة الأستاذ علي سليمان الصوينع ، وراجعه الدكتور/ عباس صالح طاشكندي ، وقد إقتبسنا بعضاً من هذه الترجمة.

**المهنية ، ويشمل هذا التعريف الوحدات المتخصصة في موضوع محدد والتي قد تتبع المكتبات العامة والجامعية.**

**وتخدم المكتبات المتخصصة الهيئات المشرفة عليها مثل البنوك ، المتاحف ، مختبرات البحث ، وكالات الدعاية ، الهيئات القانونية ، المصالح الحكومية والجمعيات الهندسية . كما قد تشمل وحدات التخصص الموضوعي مثل مكتبة الكيمياء في الجامعة أو القسم التجاري في المكتبة العامة.**

أما مركز المعلومات فيصعب تعريفه لأن المصطلح يحمل معاني كثيرة في الممارسات الحديثة . **أما التعريف الأصلي لمراكز المعلومات فكان يعني تلك الوحدات التي تقدم خدمات رفيعة المستوى في موضوعات ضيقة ودقيقة ، كما تُدْعي أحياناً بمراكز تحليل المعلومات.** وقد كان ظهورها في البداية ضمن الهيئات العلمية والفنية ، ثم إنتشرت بعد ذلك في هيئات متخصصة بحقول أخرى مثل العلوم الإجتماعية حتى أصبحت مراكز المعلومات تقع تحت مسئوليات مختلف أنواع الهيئات شأنها في ذلك شأن المكتبات المتخصصة. لذا فقد أصبح التفريق حالياً بين المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات يزداد غموضاً.

**وبعض المنظمات الكبرى قد تكون مسئولة عن عدة مكتبات ، فمثلاً قد تملك شركة ضخمة " مكتبة شركة " في المركز الرئيسي ومكتبة قانونية لخدمة المستشارين القانونيين في مدينة أخرى ، ومكتبات بحوث لخدمة المختبرات الفنية لوحدات التصنيع في أماكن أخرى وهكذا إلى درجة قد تصبح فيها شركة واحدة تملك شبكة من المكتبات. وهناك الكثير من المكتبات المتخصصة التي تخدم جميع العاملين في الهيئة الأم على إختلاف تخصصاتهم فإن وجود مكتبة متخصصة واحدة لكل هيئة يمثل النمط الشائع.**

## الخدمــات :

تتسم المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات بأنها تقدم للمستفيدين خدمات ممتازة. وهناك عدة أسباب لهذه الخدمة الجيدة ، منها أن المستفيدين محدودون مما يجعل تطويع الخدمات للمستفيدين أسهل. **كما أن العاملين في المكتبات المتخصصة يمتازون عادة بالوعي الجيد بإحتياجات المستفيدين** وذلك نتيجة لتكرار خدماتهم لهم . ومن جهة أخرى فإن العاملين في المكتبات العامة أو الجامعية يخدمون إناساً قليلي التردد على المكتبة أو أن إهتماماتهم متنوعة.

**ومسايرة لشعار جمعية المكتبات المتخصصة " توظيف المعرفة " فإن خدمات المكتبات المتخصصة تتصف بالخلق والإبداع منذ زمن طويل ، حتى أن المكتبات المتخصصة تقوم بتقديم خدمات غير معروفة في الأنواع الأخرى من المكتبات مثل ترجمة مقالات الدوريات الأجنبية وتهيئة خدمة الإحاطة الجارية الآلية للأفراد إلى جانب كتابة الأحاديث أو الخطب للمديرين ، هذا إلى جانب ما تتصف به خدمات المكتبات المتخصصة من الأداء الممتاز في دقة التوقيت والسرعة والحرص الشديد في الحصول على المعلومات المطلوبة.**

وفي مراكز المعلومات كثيراً ما يوجد خبراء معلومات مهرة يقومون بالتحليل النقدي للإنتاج الفكري مما يتطلب الخبرة الواسعة والتخصص الموضوعي بين العاملين في المكتبة . ومن الخدمات المتاحة إعداد تقارير المواكبة State-of-The-art للتطورات الراهنة في أحد الحقول المعقدة **وكذلك إعداد مستخلصات لمقالات الدوريات الأجنبية المتخصصة.**

ومن نتائج العلاقة الوثيقة بين العاملين في المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات وبين المستفيدين أن العاملين يندمجون في نشاطات وشئون الهيئات

التي تخدمها مكتباتهم ، كما يرون الأفكار المبهمة وقد تطورت إلى برامج واضحة قد تصبح مع الوقت نشاطات أساسية للهيئة الأم وذلك بما يتمخض عنها من إنتاج أو خدمات جديدة مهمة . والإرتباط بكيان الهيئة المشرفة يفرض على العاملين في المكتبة الإيمان بأهدافها مما يجعل عملهم ينسجم مع الأهداف وبالتالي يكون مجزياً.

**العلاقة بالإدارة العليا :**

هناك خصائص مشتركة للمكتبات المتخصصة التي تخدم الصناعة والمتاحف والهيئات ونحوها ، فهي مستقلة في الدعم المالي الذي تلقاه من الإدارة العليا. كما لا يوجد قوانين تحتم على الشركات إنشاء مكتبات متخصصة أو تحتم وجود لجنة مفوضة لطلب الدعم الحكومي لمركز المعلومات ، لذلك فإن هذه الهيئات حرة في إيجاد أو إلغاء المكتبات المتخصصة متى شاءت ، وإجمالاً فإن المكتبات المتخصصة التي يتم إلغاؤها أو التي تعاني من متاعب في ميزانياتها قليلة. **بل إن أغلب المكتبات المتخصصة قوية الجانب إذ نجد أن الكثير من التذمر يظهر للإدارة العليا عند محاولة تخفيض الميزانية رغم ما يبدو من أن المواقف تتغير في كثير من الأحيان في هذه الهيئات.**

والحصول على دعم الإدارة العليا يتطلب من مدير المكتبة أن يكون قادراً على التعامل بمهارة مع تلك المستويات الإدارية. وكمنطلق لذلك **فإن المكتبة يجب أن تقوم بتقديم خدمات جيدة للمستفيدين مع ضرورة أن يكون مدير المكتبة قادراً على إحاطة الإدارة العليا بالمنجزات التي تحققها المكتبة. فالنجاح يجب أن يعتمد على أحقية وطيدة يمكن لفت أنظار الذين يتحكمون**

**بالميزانية إليها . وبرغم تحديات العمل فإن النجاح بلا شك سيكون مرضياً بسبب ما يكتنفه من الصعاب.**

## التاريخ والنشأة :

**ظهرت وتطورت المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات نتيجة الحاجة لتقديم أفضل الخدمات المعلوماتية للعاملين في الهيئات المختلفة ، حيث إتضح بأن المكتبات العامة لا تستطيع تقديم المعلومات التي يحتاجونها بالسرعة والعمق والتحليل المطلوب ،** ذلك لأن المكتبات العامة لم تُهيأ أصلاً لتوجيه خدمات مخصصة لإحتياجات كثير من العاملين في الصناعة أو الهيئات الحكومية والمتاحف وغيرها ، مما أدى إلى تطور نوع آخر من خدمات المعلومات.

أما مراكز المعلومات فهي أكثر حداثة من المكتبات المتخصصة إذ لم تُعرف إلا في الأربعينيات. **ويشعر كثير من المراقبين بأن متطلبات الحرب العالمية الثانية في ضرورة الإسراع بنتائج البحوث والتطوير قد ساعد في إيجاد خدمات المعلومات المتخصصة.** ولقد كان الإهتمام موجهاً نحو معالجة موضوعات دقيقة ومحددة مثل خواص وإستخدام نوع محدد من المعادن أو سلامة المفاعلات النووية. وبعد الحرب إنتشرت هذه المراكز خارج هيئات الأبحاث والتطوير الحكومية وإتسع نطاق إهتماماتها من مجالات العلوم والتقنية إلى العلوم الإجتماعية.

وفي مقال مفيد وموجز يبين Rees [١] الفروق المعتبرة بين المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات حيث سرد النقاط التالية :

*) ينحو المستفيدون في مراكز المعلومات إلى تفويض الموظفين بإجراء البحوث أكثر من المستفيدين في المكتبات المتخصصة.

*) إن مستوى مسئولية المكتبيين عن إختبار وتحليل العوامل المهمة في البحوث أقوى في مراكز المعلومات منها في المكتبات المتخصصة.

*) إن المستفيد في مراكز المعلومات يتوقع تقديم المعلومات المرغوبة وليس فقط الوثائق المتضمنة للمعلومات.

*) مراكز المعلومات تستخدم أشكالاً شتى لإنتاج البحوث مثل المراجعات وتقارير المواكبة والملخصات ونحو ذلك.

وبرغم أن هناك عدد كبير من المؤلفين يعتقدون بوجود فروق واضحة بين المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات إلا أنهم يرون بأنها متممة لبعضها وأن بينها علاقة منفعة متبادلة كما بين ذلك كل من Douville[٢] ،

---

١ Rees, A.M. Libraries and Information Centers. College & Research Libraries. 25(3) 200-204, 1964 May.

يتضمن مقارنة بين خدمات ومهام نوعين من الهيئات مشيراً إلى ضرورة أن تقوم مهنة المكتبات بتقديم نوعية الخدمات الشائعة في مراكز المعلومات.

٢ Douville, J.A. Technical Information Centers : Specialized Service to Science and Technology Journal of the American Society for Information Science 23(3) : 176-184; 1972 May/June.

يركز المقال على ضرورة أن تعمل المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات معاً مع مناقشة العلاقة بينهما. كما يتضمن أربعة وسبعين من الإستشهادات المرجعية للإنتاج الفكري.

Gartin[1] في مقاليهما . ويرى Jackson علاقة أخرى بين المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات التي ظهرت منفصلة إلا أنها متعاونة ضمن الشركات الكبرى وهناك العديد من شبكات المعلومات التي تشتمل على مكتبات متخصصة ومراكز معلومات متفرقة[٢].

ويبدو أن الحاجة إلى خدمات المعلومات المتخصصة ستظل مستمرة في كثير من الهيئات وستزداد أهمية مع إزدياد المعلومات وتعقد وتداخل الحقول والسرعة المطلوبة في تقديم المعلومات.

والمكتبات المتخصصة توجد في جميع الدول وتتركز بكثرة في الدول العريقة في التجارة والتقنية والأدب . ويحتوي الإنتاج الفكري على تفاصيل عن حجم وأغراض كثير من المكتبات المتخصصة الأجنبية مثل إحصائية فان هالم Van Halm التي تشتمل على مواقع وأحجام المكتبات المتخصصة في أكثر من مائة دولة[٣].

أما البيانات عن المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات في الولايات المتحدة وكندا فيمكن الحصول عليها في دليلين مشهورين هما :

---

1 Gartin, David. The Information anylysis center and The library. Special Libraries. 62(1):17-23; 1971 Jan.

٢ Jackson, E. B. Toward information center, Special Libraries. 62(516) : 238-241; 1971 May/June.

٣ Van Halm, Johan. The development of special libraries as an international phenomenon. New York : Special Libraries Ass.; 1978. 626p. (SLA state -of - art review;4).

يصف الدليل المكتبات المتخصصة وجمعيات المكتبات في أكثر من مائة دولة. ويتضمن كشافاً بالدول والأسماء والمختصرات.

*) The American Library Directory.
*) Directory of Special Libraries and Information Centers.

**المكتبات المتخصصة والمكتبات العامة :**

هناك فروق بارزة بين المكتبات المتخصصة والعامة. **فالمكتبات العامة مدعومة من قبل دافعي الضرائب وملزمة بالضوابط القانونية في خدمة الجمهور بدون تمييز لأي سبب كان. أما المكتبات المتخصصة فملزمة أساساً بخدمة الأعضاء العاملين في الهيئة المشرفة على المكتبة. أما خدمة الناس الآخرين فيجب أن تتمشى مع لوائح الهيئة الأم.** من هنا فالمكتبات المتخصصة قد تقدم خدمات في حالات إستثنائية مثل إعارة المقتنيات التي لا تتوفر محلياً لبعض الباحثين ذوي الإحتياجات الملحة. والمكتبيون في المكتبة المتخصصة رغم تقديرهم لأهمية البرامج التعاونية إلا أنهم محكومون باللوائح الداخلية التي تحدد هذا النوع من الخدمات.

**أما المكتبات العامة فتخدم قطاعاً واسعاً من المستفيدين قد يصل إلى الملايين في المدن الضخمة.** وغالباً نجد أن نسبة قليلة من المستفيدين الذين يمكن خدمتهم يستخدمون المكتب وفي فترات غير منتظمة مما يصعب على العاملين في المكتبات العامة التعرف على الإهتمامات المعلوماتية للمستفيدين. وعلى العكس **نجد أن المكتبات المتخصصة تخدم عموماً مجموعات صغيرة من الموظفين في الهيئات المتخصصة والتي تجعلهم في مناصبهم الوظيفية مستفيدين مستقرين بحيث يسهل التعرف على إهتماماتهم الموضوعية من قبل المكتبيين.**

وصغر حجم المستفيدين في المكتبات المتخصصة[1] يسهل إمكانية تقديم خدمات مخصصة ومكلفة وذلك مالا تستطيع المكتبات العامة تحقيقه لجميع روادها. وفارق آخر يتصل بالتغطية الموضوعية الواسعة في المكتبات العامة مقارنة بالتغطية الموضوعية المركزة في المكتبات المتخصصة. فضيق الحيز في المكتبات العامة يستلزم إقتناء بعض المواد المختارة في موضوعات رئيسية وذلك في محاولة لإرضاء إحتياجات جمهور واسع من المستفيدين، **وحتى الأقسام المتخصصة في المكتبات العامة مثل القسم التجاري ملزم بالتغطية الموضوعية الواسعة أكثر من المكتبات المتخصصة التي تخدم الشركات التجارية والبنوك وشركات التأمين أو وكالات الإعلان.**

## المكتبات المتخصصة والمكتبات الجامعية :

أغلب مكتبات الكليات والجامعات تخدم الآلاف أو عشرات الألوف من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بخلاف المكتبات المتخصصة ، ولذلك فإن الميزانية وعدد العاملين وحجم الخدمات والمقتنيات في المكتبات الجامعية يفوق المكتبات المتخصصة كثيراً.

ومن الفروق البارزة بين النوعين أن المكتبات الجامعية أُسِّسَت أصلاً لدعم التعليم والذي قد يتضمن بعض البحوث أحياناً. وبينما أعضاء هيئة التدريس يمكنهم طلب بعض المواد التي تعضد بحوثهم إلا أن الطلبة الجامعيين

[1] قد يكون من الأهمية بمكان أن أُحيط القارئ علماً أن المجالس القومية المتخصصة طالبت في عام ١٩٨٥ بأن تُشجِّع مصر إنشاء المكتبات المتخصصة ، وقد حضرت إجتماعات اللجان التي ناقشت هذا الموضوع بصفتي عضواً في المجالس القومية المتخصصة منذ إنشائها عام ١٩٧٤.

قد لا يُمكنهم ذلك لإنشغالهم بالواجبات الدراسية. **أما في المكتبات المتخصصة فإن التركيز يتجه نحو خدمة كاملة للمستفيدين.**

وموظفو المكتبات المتخصصة إجمالاً لديهم إحاطة ببحوث ونشاطات المستفيدين أكثر من موظفي غالبية المكتبات الجامعية وذلك لعدة أسباب. فالمكتبة الجامعية قد تكون عرضة لإنحسارات في ميزانياتها برغم الإلتزام بإبقاء خدمات ولو يسيرة وذلك تَحَسُّباً لمتطلبات لجان إعتماد الجامعات والتي تتطلب وجود مستوى معين من خدمات المكتبة. **على أن المكتبات المتخصصة تعتمد في مواردها على قرارات الإدارة العليا.** كما نجد أن المكتبات الجامعية لديها إستقلالية للمشاركة في المنظومات أكثر من المكتبات المتخصصة وإن كان هذا الوضع قد بدأ يتغير تدريجياً.

ونجد أنه بينما تتشابه المقتنيات في المكتبات الجامعية مع المكتبات العامة من حيث إتساع التغطية إلا أن المكتبات المتخصصة تختلف بنفس الأسباب المذكورة عند المقارنة بالمكتبات المتخصصة والعامة.

والجدير بالذكر أن الإنتاج الفكري يزخر بمواضيع تناقش خصائص المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات موجهة بالدرجة الأولى نحو العاملين المهرة. أما الذين يرغبون في مجموعة مقالات أغلبها إصدارات معادة فعليهم مراجعة بعض الكتب الكلاسيكية مثل كتاب Jackson والذي يحتوى على سبعين مقالاً تغطي مختلف أوجه علم المكتبات المتخصصة. وهناك كتاب آخر حرره Betten وهو دليل ينفع لإستخدام المكتبيين المهرة أكثر من الطلبة كما أنه يمثل وجهة النظر البريطانية عن الموضوع.(١)

١ Batten, W.E. ed Handbook of Special Librarianship. 5th ed. London : ASLIB, 1982. 430p.

# مثل تطبيقي

# سياسات ومعايير النشر في المجلة العربية للإدارة

## إيضـــــاح :

يسعدنا على سبيل المثال أن نورد فيما يلي أحد السياسات المُطَبَّقة فيما يتعلق بنشر الأبحاث وفقاً لأحد الأساليب التي يتحقق من خلالها تطبيق هذه السياسات ، ومن هذا المنطق توضِّحُ فيما يلي سياسات ومعايير النشر في المجلة العربية للإدارة وهي تابعة لمنظمة الإدارة العربية المنبثقة عن جامعة الدول العربية.

## سياسات النشر :

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية مُحكّمة متخصصة في ميادين الإدارة بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة ، التي تُصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دورياً ، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية ، وتبادل المعرفة العلمية ، وتعزيز وإبراز الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها ، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس والباحثين بالجامعات ومراكز البحوث ومؤسسات التنمية الإدارية ، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية ، والقيادات الإدارية العاملة في

---

مجموعة من المقالات تتناول موضوعات مثل الإعارة ، تخطيط المرافق ، والإدارة كتبت من وجهة نظر بريطانية وغير موجهة للمكتبيين المبتدئين.

ميادين الإدارة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية :

١) بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مُستقاة من واقع ميداني Field أو تجريبي Experimental.

٢) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرق إدارية مُستَحدثة ، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

٣) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية بإستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي ، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

٤) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي ، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

٥) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري وإستخلاص دلالاتها وإتجاهاتها بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

٦) تطوير وبناء نماذج و/أو أُطُر نظرية تُسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

٧) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرق البحث الإداري مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك ، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة :

١) تعليقات / ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة.
٢) تلخيص وتقييم لإسهامات قُدِّمَت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.
٣) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.
٤) ملخص لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه) تَمَّ مناقشتها وإجازتها ، على أن يكون المُلَخَّص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

## التقدم ببحوث أو مقالات للنشر :

ينبغي التَقَيُّد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة :

١) ترسل البحوث والمقالات من أربع نسخ واضحة مطبوعة على الآلة الكاتبة أو مشغل الكلمات Word Processor ، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة ، على العنوان التالي :

**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**

**صندوق بريد 17159 عمّان 11195**

**المملكة الأردنية الهاشمية**

٢) ينبغي أن يُرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعاً من المؤلف (المؤلفين) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تُنْشَر من قبل ، وأنه لم يتم تقديمها

إلى أية جهة أخرى للنشر ، إضافة إلى تعهد بعدم تقديمها للنشر في جهة أخرى لحين إنتهاء إجراءات التحكيم ، أو إنتهاء المدة القصوى (أربعة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

## الإشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر :

فيما يلي مجموعة من الإشتراطات الشكلية التي ينبغي الإلتزام بها في إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

١) **هيكل التقرير** : ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية :

*) صفحة غلاف تحوي عنوان البحث ، وإسم المؤلف ، ووظيفته ، وإسم المؤسسة التي ينتمي إليها ، وعنوانه الكامل.

*) ملخص لمحور البحث ، ومنهجه ، وأهم نتائجه وإسهاماته ، فيما لا يتجاوز ١٠٠ كلمة (كحد أقصى).

*) صلب التقرير ويشمل :

- مقدمة تُعَرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
- عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
- الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
- حدود البحث.
- منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية : المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة إختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها ،

ووسائل جمع البيانات ، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تُقيِّم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عموماً ، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة ، والمصادر التي إعتمد عليها الباحث ، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

- النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة.
- مناقشة للنتائج والمؤشرات أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة ، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة ، وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

*) الهوامش.

*) المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

*) الملاحق ( في أضيق الحدود).

٢) **لغة التقرير** : ينبغي أن يكتب تقرير البحث أو المقالة بلغة عربية سليمة ، وواضحة ، ومُبَسَّطة ، ومُرَكَّزة ، وفي جُمَلٍ قصيرة ، وبأسلوب علمي حيادي بعيد عن التزيد البلاغي أو المحسنات اللغوية أو الإطناب أو التكرار.

٣) **حجم التقرير** : لا ينبغي أن يزيد عدد صفحات صلب التقرير ( بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الإعتيادية) عن ٣٠ صفحة مطبوعة ، وأن لا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن ٨ صفحات مطبوعة.

٤) **مواصفات الطباعة** : ينبغي أن تكون الطباعة على ورق أبيض حجم A4 على وجه واحد من الصفحة ، وأن لا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة على ٢٥ سطر ، مع ترك مسافات خالية (٤سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها. كذلك ، ينبغي ترك مسافتين بين الأسطر وأربعة مسافات بعد العناوين الرئيسية والفرعية مع مراعاة أن تكون جميع الصفحات مُرَقَّمة بدءاً بصفحة الملخص.

٥) **طباعة الجداول والأشكال** : ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل وأن يعطي عنواناً يعكس مضمونه ، على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

٦) **الهوامش والمراجع** :

*) يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة إختصار الهوةامش إلى أقصى حد ممكن. ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

*) يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى إسم المؤلف الأخير (العائلة) ، وسنة النشر ووضعها بين قوسين ، مثلاً (العلاّق ، ١٩٨٣) و(عابدين ، وحبيب ، ١٩٨٧) و (Marshall, 1984) و (hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من إثنين من المؤلفين للبحث الواحد ، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون ، ١٩٨٣) و (Kaufman et al., 1986). وإذا كان

هناك مصدران ( أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي : (القطان ، ١٩٨٧ ؛ التويجري ، ١٩٨٨) و,(Ferris & Porac, 1984P Locke, 1989) . وفي حالات الإقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاّق ، 50:1983) و (Marshall, 1984 : 50-53).

*) يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

*) تُرَتَّب جميع المراجع في نهاية البحث حسب الترتيب الهجائي لإسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد إسم المؤلف.

*) تُطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

*) يجب أن يلتزم بترتيب المراجع وفقاً للوصف الببليوغرافي السائد كما في الأمثلة التالية :

أ) **الكتب :**

عواضة ، حسن محمد . **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية : دراسة مقارنة** . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ١٩٨٣.

تريسي ، وليم ر . **تصميم نظم التدريب والتطوير /** وليم ر. تريسي ؛ ترجمة سعد أحمد الجبالي . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٠.

Zander, Alvin. **Making Groups Effective.** 3rd. ed. San Francisco, California : Jossey - Bass, 1983.

ب) **فصل من كتاب :**

عيسى ، سوار الذهب أحمد **العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . في : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها** / مكتب المتابعة . المنامة ، البحرين : مجلس وزراء العمل والشؤون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية ، ١٩٨٧ ، ص ١١-٢٩.

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". : **In : Administrative Reform in the Arab World : Readings L** edited by Nassir Al-Saigh, Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986. p. 313-329.

ج) **الدوريات :**

شيبان ، أمة اللطيف . " ملامح تطوّر جهاز الخدمة المدنية في الخطة الخمسية الثالثة للتنمية ". **الإداري** (مسقط : معهد الإدارة العامة ). مج ١٢ ، ع ٤٣ (1990/12) ص ١٣-٣٥.

Bagwell, Kyle & Robert W. Staiger. "A Theory of Managed Trade" **The American Economic Review** Vol. 80. 80, No. 4 (Sep. 1990 p. 779-795.

### د) أوراق المؤتمرات والندوات :

أحمد ، أحمد حسني . " نحو نموذج عربي في تحديد الإحتياجات التدريبية ". ورقة مقدمة إلى **مؤتمر التدريب والتنمية الإدارية الرابع** ( 5-1990/3/7 : القاهرة ). القاهرة : الخبراء العرب في الهندسة والإدارة ، ١٩٩٠ ، ص ٣.

Pickl, Viktor J. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the **Twentieth International Congress of Administrative Sciences** (6-10/9/1986 : Amman, Jordan). Amman : Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

## تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر :

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب :

١) الفحص والتقييم الأولي من قبل جهاز التحرير.

٢) التقييم السرّي بواسطة إثنين (على الأقل) من المُحَكِمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي إجتازت الفحص والتقييم الأولي .

٣) تقرير صلاحية البحوث والمقالات للنشر في ضوء تقارير المحكمين وجهاز التحرير .

٤) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف – ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية – ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار جهاز التحرير خلال مدة أقصاها أربعة أشهر من تاريخ أشعاره من قبل جهاز التحرير بتسلُّم البحث أو المقالة المقدمة للنشر.

٥) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويجري إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات جهاز التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل :

أ) قبول غير مشروط للنشر .

ب) قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية.

ج) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة.

د) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم :

*) قيمة البحث ومدى أصالته ، والإسهام الذي يقدمه ، علمياً وتطبيقياً.

*) منهج وأسلوب البحث.

*) نتائج البحث.

*) مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق البيبليوغرافي.

*) سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

# الخلاصـــــة

من الحقائق العلمية المعروفـة أن أي موضـوع أو مشكلة تشغل بال المستويات المعنية والمسئولة في أي موقع من المواقع ، سواء أكان تجارياً أو صناعيـاً أو زراعياً أو ثقافيا .. إلـى غير ذلك ، فإن هذه المستويات المسئولة فـي المنظمـات المختلفة تلجأ إلـى إجـراء البحـوث اللازمة ، وعملية البحث تحتاج إلى المعلومات المرتبطة بحل المشكلة ، ومن هنا تُجري إتصالاتها بمصادر المعلومات سواء أكـانت مصـادر أوليـة أو ثانويـة ، وفيمـا يتعلق بالمصـادر الأوليـة فإن أهمها الملاحظـة والتجـارب والبحث الميدانـي والتقدير الموضوعـي .. الـخ ... أمـا فيمـا يتعلق بالمصادر الثانوية فأهمها معلومات الشركة ، والمصـادر الخارجيـة ، والمطبوعـات سـواء أكـانت كُتباً أو نشرات أو دوريات ، أو أجهزة حكومية ... الخ .. موجهين النظر إلى أن من بين مصادر المعلومات الأولية إستجواب الأشخاص ، وأن من بين مصـادر المعلومـات الثانويـة المطبوعـات ومن بينها المكتبات المتخصصـة ، حيث أن مـن بيـن الخصـائص البـارزة للمكتبات المتخصصة ومراكز المعلومـات الإستعداد والمهـارة في الحصـول علـى المعلومـات للمسـتفيدين حتـى فـي الظروف الصعبة ، لذلك نجد أن مديري المكاتب فـي الخـارج يعقدون صلات وثيقـة مـع مديري المكتبـات المتخصصـة وغيرهـا مـن مصـادر البيانـات ، خاصـةً وأنـه يتوافـر الآن فيض مسـتمر ومتزايد من البيانات عن كل موضوع يخطر على البال ، وتُصدر العديـد مـن مصـادر المعلومـات " قوائم ثبت المراجع **bibliography** " تتضمن فيما تتضمن وصـف البيانـات الخارجيـة التـي جمعتها مصادر خارج المنشآت مثل الوكـالات الحكوميـة والجمعيـات وخدمـات التسـويق التجاريـة والصحـف ، والإحصائيـات الصناعيـة وخدمـات السـوق وكتـب الدليـل وإحصائيـات الإعــلان والتنبـؤات ، ومصـادر المراجـع مثـل قوائـم الكتـب ، وكشـافات الدوريات، وبنـوك المعلومـات ، ومجلات التسويق ونشرات إتحادات التسويق.

وقد وجهنـا النظر فـي هذا الفصل إلـى أهميـة إستخدام المكتبـات ، وبنـوك المعلومـات ، ومراجعة صحة البيانات المنشورة ، ومتابعة ما يستجد ، وكذلـك حق المنشأة فـي أن تتفـق مـع مكاتب متخصصة في جمع المعلومات إذا كانت ظروفها لا تمكنها من جمعها بنفسها. كما أوضحنـا آخر خطوة مـن خطـوات عمليـة البحـث وهـي الإعـداد والعرض لنتـائج البحـث فـي تقرير يسمى " تقرير البحث " حتى يتسنى للجهـة المموِلـة للبحـث مـن الإطـلاع علـى النتـائج وإتخـاذ مـا تـراه مناسباً في عملية إتخاذ القرار الذي يتناسب مع تحقيق الأهداف.

# قضايا للمناقشة

*) تناول بالشرح والتعليق الخطوات المتتابعة لعملية إجراء البحوث بصفة عامة ، وتحديد مصادر البيانات بصفة خاصة ، على أن توضح دور المكتبات المتخصصة في هذا الشأن ، ورأيك الخاص في مدى تطبيق نظامها في مصر.

*) " يرى علماء الإدارة أنه لم يعد يكفي عند البحث عن المعلومات الوقوف عند حد البيانات المنشورة ".

علّق على العبارة السابقة ، ثم وضّح دور بنوك المعلومات في إمداد الباحثين بالمعلومات ، بالإضافة إلى المصادر الأخرى غير المطبوعة.

*) يقول علماء الإدارة : : إن من المدهش حقاً أن يكتشف المرء ذلك القدر الكبير من المعلومات المتاحة للإستخدام ، والتي يجدها الإنسان طوع بنانه إذا عرف نقطة كيف يعثر عليها ".

ما هو رأيك فيما يقوله علماء الإدارة في العبارة السابقة ؟... أيد رأيك بذكر أحد الإصدارات التي تصدرها الدول في هذا الشأن ، موضحاً الأقسام الرئيسية التي تحتويها هذه الإصدارات.

*) يرى العلماء أن هناك خطوطاً إرشادية ينبغي إتباعها عند كتابة تقارير البحوث .

أذكر هذه الخطوط الإرشادية ، موضحاً عناصرها في إيجاز.

# الفهـــرس

| الصفحة | الموضـــوع |
|---|---|

# فهرس الجداول والأشكال الإيضاحية

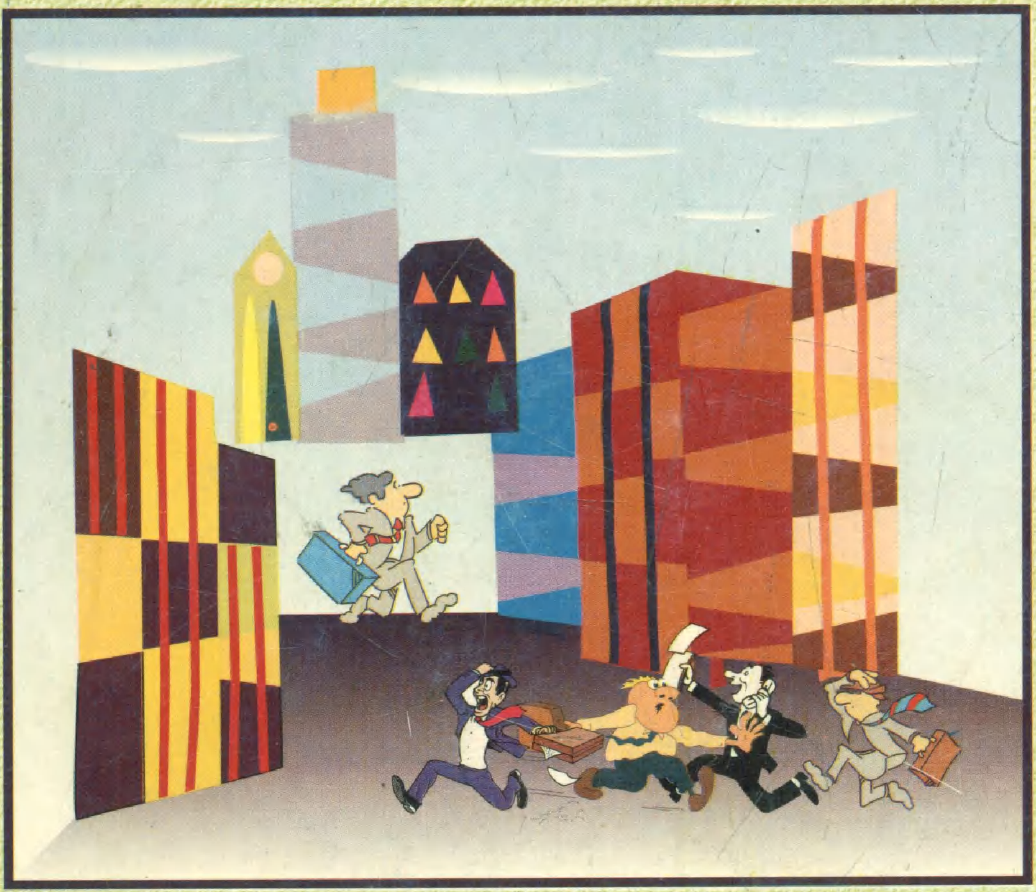
| الموضـــــوع | الصفحة |
|---|---|
| *) شكل يوضّح دور نظام المعلومات المتكامل بالمنظمة | ١٩٥ |
| *) صورة توضح إطمئنان مدير المكتب علـى أن العمـل يتـم مـن خـلال أيدي خبيرة مدربة لديها القدرة والدافع ، وعملية تقييم الأداء | ٣٠٩ |
| *) صورة توضح أن مدير المكتب يُمثّلَ " بِرُبان السفينة " حيث أنـه يراجع خططه ليتأكد من تحقيق الهدف | ٣١٩ |
| *) نموذج إقرار يقدم مـن المؤسسين من الأشخاص الطبيعيين فـي الشركات التابعة | ٣٦٠ |
| *) جدول يوضّح سجل الوظائف القيادية | ٣٨٥ |
| *) جدول يوضّح بيان الوظائف القيادية الخالية والمتوقع خـلال الستة أشهر التالية | ٣٨٦ |
| *) جدول يوضّح نموذج الإعلان عن شغل الوظائف القيادية | ٣٨٧ |
| *) جدول يوضح ( طلب شغل الوظائف القيادية ) | ٣٨٨ |
| *) جدول يوضّح سجل قيد طلبات المتقدمين لشغل الوظائف | ٣٨٩ |
| *) جدول يوضّح نموذج إيصالات تسلم طلبات المتقدمين | ٣٩٠ |
| *) كشف المقارنة بين المتقدمين لشغل وظيفة | |
| (أ) التاريخ الوظيفي | ٣٩١ |
| *) كشف المقارنة بين المتقدمين لشغل وظيفة | |
| (ب) الإنجازات والإسهامات | ٣٩٢ |
| *) كشف المقارنة بين المتقدمين لشغل وظيفة | |
| (ج) مشروع التطوير | ٣٩٢ |
| *) جدول يوضّح نموذج تقدير درجات متقدم لشغل وظيفة | |
| (١) التاريخ الوظيفي | ٣٩٣ |

| الموضـــــوع | الصفحة |
|---|---|
| *) جدول يوضّح نموذج تقدير درجات متقدم لشغل وظيفة (٢) الإنجـــازا | ٣٩٣ |
| *) جدول يوضّح نموذج تقدير درجات متقدم لشغل وظيفة (٣) مشروع التطوير | ٣٩٤ |
| *) جدول يوضّح سجل نتائج الفحص والتدريب | ٣٩٥ |
| *) جدول يوضّح نموذج قائمة الترشيح النهائي لشغل الوظائف القيادية الشاغرة والذين إجتازوا التدريب بنجاح | ٣٩٦ |
| *) جدول يوضّح بيان موقف الوظائف التي تنتهي مدة شاغليها | ٣٩٧ |
| *) جدول يوضّح بيـان شـاغلي الوظـائف القياديـة الحـاليين والمطلـوب تقييم نتائج أعمالهم | ٣٩٨ |
| *) شكل يوضح المراحل المتتابعة لتحقيق التنبؤ الدقيق | ٥٢٣ |
| *) جـدول يوضّـح أنمـاط المعلومـات وعلاقاتهـا بالمسـتويات الإداريـة بالمنظمة | ٥٢٥ |
| *) صورة توضح متطلبات تحقيق الإتصال الفعَّال | ٥٢٩ |
| *) خريطة الشكل الشبيه بالهيكل العظمي للسمكة | ٥٣٣ |
| *) شكل يوضـح آلية إداريـة مكتـب المسـتقبل الـذي يعمـل مسـتعيناً بتكنولوجيا المُبتكرات الحديثة | ٥٣٧ |
| *) شكل يوضح عملية إتخاذ القرار | ٥٣٨ |
| *) صورة توضـح أن الإدارة الحديثـة فـي حاجـة شـديدة إلـى قـدرات إدارية تجيد فهم نظم المعلومات | ٥٤٦ |
| *) صورة توضح حرص مختلف المشروعات على حسن إختيار القوى الوظيفية في مختلف التخصصات | ٥٤٩ |

تم بحمد الله تعالى

إيداع رقم ٩٨/٤٠٧٧ دولى رقم ٨-٢-٥٠٢-٤-٢٠٤-٩٧٧

دار الجيل للطباعة
١٤ قصر اللؤلؤة الفجالة ٥٩٠٤٣٤٣



من الحقائق التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر ، السرعة الفائقة في تطور العلوم ، وما ترتب على ذلك من التطور الهائل في الإكتشافات العلمية والتكنولوجية ، بحيث أصبح يطلق على هذا العصر ... عصر تَفَجُّر المعلومات ... وتكاد أن تكون الدول المتقدمة هي المُنْتِج والمستفيد الأكبر من هذه التطورات حيث أن الدول المتقدمة تُخطط بمهارة عن طريق جميع وسائل الإتصال بها في التأثير على إتجاهات وسلوكيات مواطنيها بحيث تحقق إستجابتهم للمتغيرات المتسارعة ، وبذلك تزداد تقدماً ويتوافر لديها المعلومات والإستفادة منها في التطبيق في كافة مجالات النشاط الإنساني ، سواء أكان عسكرياً أو إقتصادياً أو إجتماعياً أو تجارياً أو زراعياً ... الخ ... أو بمعنى أوضح كل ما يتعلق بدفع عملية التقدم والتنمية والحفاظ على السيادة القومية والتأثير على مراكز الثقل في المجتمع الدولي ، بينما المجتمعات النامية مازالت تحبو على عتبات الطريق تعتمد على نقل التكنولوجيا بما يحوطها من مخاطر التبعية ، علماً بأن التكنولوجيا في حد ذاتها أصبحت أداة من أدوات الإستثمار والتقدم وتتسابق دول العالم في تأسيس شبكات المعلومات في إطار من التنسيق والتكامل على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، من أجل التفوق في خدمة الإنتاج والخدمات وإتاحة الفرصة لمزيد من الإبداع والإبتكار العلمي والتكنولوجي ، وندعو الله سبحانه وتعالى أن تتمكن مراكز العلم المتقدم في مصر بالتنسيق مع وسائل الإعلام والإتصال على إثارة الحماس الذهني والوطني لكي تتسع قاعدة المُجيدين للغة عصر تفجُّر المعلومات ، وأن يتعاونوا في بذل الجهد الدؤوب من أجل إحداث عملية التغيير ... والله سبحانه وتعالى يقول في سورة الرعد " إن الله لا يُغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " ... والرسول عليه الصلاة والسلام يقول في حديث شريف .. " من عَمِل بما عَلِم ورَّثهُ الله عِلم ما لم يَعلَم " ..وقد يكون هذا الحديث الشريف أبلغ تعبير عن مصدر نشأة التكنولوجيا وتطورها.